



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jämsä Petra

Pk-yrityksen kansainvälistyminen viennin kautta

Tuloksellisen vientitoiminnan avaimia etsimässä

Kauppätieteiden tiedekunta
Kauppätieteen pro gradu
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2019

VAASAN YLIOPISTO

Akateeminen yksikkö	Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä:	Jämsä Petra
Tutkielman nimi:	Pk-yrityksen kansainvälistyminen viennin kautta: Tuloksellisen vientitoiminnan avaimia etsimässä
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen
Työn ohjaaja:	Anne-Maria Holma
Valmistumisvuosi:	2019
Sivumäärä:	95

TIIVISTELMÄ:

Suomalaisista yrityksistä valtaosa on pieniä tai keskisuuria ja ne ovat kansaintaloudellisesti merkittävä työllistäjä. Suomi on kuitenkin pieni sisämarkkina, mikä pakottaa myös yhä useamman pk-yrityksen kansainvälistymään viennin kautta. Yritysten kansainvälistymistä voidaan tutkia useista eri näkökulmista ja tasoilta. Tässä tutkimuksessa näkökulma on yksittäisen yrityksen ja sen vientitoiminnasta vastaavan henkilön. Lähtökohtana tutkimukselle toimi kirjoittajan oma mielenkiinto aiheeseen. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, mitä on tuloksellisen vientitoiminnan taustalla. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää kaikki vientiä harkitsevat yritykset.

Tutkimuksen teoreettisina taustoina toimivat Uppsalan malli, joka on Johansonin ja Vahlne'n luoma (1977) kansainvälistymisen vaihemalli sekä sen suomalainen, Luostarisen luoma sisämalli (1979). Edelliset teoriat näkevät yrityksen kansainvälistymisen etenevän vaiheittain ja vientitoiminnan etenevän lähemmistä maista kauempiin. Yritysten kansainvälistyminen on myös oppimista kokemuksen karttuessa. Näiden lisäksi kansainvälistymistä tarkastellaan resurssiperusteisesta näkökulmasta, joita ovat käsitelleet esimerkiksi Wernerfelt (1984) ja Barney (1991). Yrityksen on kansainvälistyessään organisoitava resurssit tehokkaasti kilpailuedun saavuttamiseksi. Yrityksen resursseihin liittyvät läheisesti sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen pääoma. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että ne ovat viennin onnistumisen kannalta merkittäviä tekijöitä ja vaikuttavat juuri siihen, kuinka resursseja joudutaan kansainvälistymisen edessä käyttämään.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluina, jotka suoritettiin pääsääntöisesti puhelimitse. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja aineisto analysoitiin analyttisen sisällönanalyysin keinoin. Haastateltavat yritykset (8 kpl) edustivat heterogeenistä joukko pk-yrityksiä. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli kokemusta vientitoiminnasta, mutta viennin osuus liikevaihdosta vaihteli muutamasta prosentista kymmeneen prosenttiin. Yritykset toimivat eri toimialoilla, mutta kaikki edustivat melko perinteisiä kaupan ja valmistuksen aloja. Kaksi haastatelluista oli ns. Born Global -yrityksiä eli syntymäglobaaleita, joiden elinehto on alusta saakka ollut kansainvälinen kauppa. Haastatteluista ilmeni selvästi resurssien organisoinnin tärkeys kun vientiä tehdään. Kaikki haastateltavat mainitsivat sosiaalisten verkostojen tärkeyden ja niiden puuttuminen oli tärkein vientiä hidastava seikka vientipolullaan alussa olevissa yrityksissä.

AVAINSANAT: vaihemalli, resurssiperusteinen malli, pk-yritys, sosiaalinen pääoma, vienti

Sisällys

1	Johdatus pk-yritysten kansainvälistymiseen viennin kautta	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	7
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.2.1	Pieni ja keskisuuri yritys Suomessa	9
1.2.2	Yrityksen kansainvälistyminen ja vienti	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Pk-yrityksen kansainvälistyminen: teoriat, mallit ja polut	13
2.1	Lähestymistapoja kansainvälistymiseen ja vientiin	13
2.2	Resurssiperusteinen kansainvälistymismalli	16
2.3	Resurssiperusteinen näkökulma uudemmissa tutkimuksissa	18
2.4	Kansainvälistymisen vaihemallit	20
2.4.1	Uppsalan malli	20
2.4.2	Kriittisiä näkökulmia malliin	23
2.4.3	Kansainvälistymisen kehitysvaihemalli	25
2.5	Yhteenveto	27
3	Päätöksenteko ja sosiaaliset suhteet kansainvälistyvissä yrityksissä	30
3.1	Miten päätökset syntyvät?	30
3.2	Päätöksentekomalleja	31
3.3	Päätöksenteko ja kansainvälistyminen	34
3.4	Yritysten sosiaalinen pääoma	36
3.4.1	Sosiaalisten verkostojen tyypit ja sosiaalisen pääoman hyödyt	37
3.4.2	Sosiaaliset verkostot kansainvälistymisen välineenä	39
3.4.3	Sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen kansainvälistymisessä	41
4	Metodologia	45
4.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus	45
4.2	Tutkimusaineisto ja sen kerääminen	46
4.3	Haastattelujen toteutus	48
4.4	Tutkimusaineiston analysointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa	50
4.5	Abduktiivinen analyysi ja temaattinen sisällönanalyysi	51

5	Pk-yritysten kansainvälistyminen viennin kautta	56
5.1	Päätös syntyy – mistä vienti alkoi	56
5.1.1	Vientipäätöksen sisäiset proaktiiviset ja reaktiiviset tekijät	58
5.1.2	Vientipäätöksen ulkoiset proaktiiviset ja reaktiiviset tekijät	59
5.1.3	Vientipäätökselle kyllä, mutta minne lähdetään?	60
5.1.4	Kilpailuedut kansainvälisillä markkinoilla eli millä erotutaan	62
5.2	Resurssit kansainvälistymisessä – se on johdon asia?	65
5.2.1	Aineettomat resurssit ja niiden johtaminen	66
5.2.2	Aineelliset resurssit ja niiden johtaminen eli kun aika on rahaa	67
5.3	Kaikki on kiinni suhteista eli sosiaalinen pääoma yrityksen resurssina	69
5.4	Terveiset kansainvälistyville	72
6	Johtopäätökset ja pohdinta	75
6.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	78
6.2	Tutkimuksen rajoitukset ja pohdintaa jatkotutkimuksista	81
	Lähteet	82
	Liitteet	95

Kuvat

Kuva 1.	Teemakartan ensimmäinen vaihe analyysissä	56
---------	-------------------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1.	Liiketoimintaverkoston kansainvälistymisen prosessi Johansonin ja Wahlenin mukaan	22
Kuvio 2.	Kansainvälistymispolut Luostarisen ja Hellmanin mukaan	27
Kuvio 3.	Päätöksentekoprosessimalli	32
Kuvio 4.	Systemaattinen yhdistäminen tapaustutkimuksessa Dubois'n ja Gadden mukaan	52
Kuvio 5.	Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	53
Kuvio 6.	Pk-yrityksen kansainvälistyminen tässä tutkimuksessa	78

Taulukot

Taulukko 1.	Haastateltavat, haastatteluajankohdat ja haastattelujen kesto	50
Taulukko 2.	Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin eteneminen	55
Taulukko 3.	Haastatteluissa esiin nousseet teemat ja päävientitapa yrityksissä	57
Taulukko 4.	Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa	80

1 Johdatus pk-yritysten kansainvälistymiseen viennin kautta

Pienet ja keskisuuret eli pk-yritykset ovat koko Euroopan taloudelle merkittävä voima. Ne synnyttävät peräti 85 % uusista työpaikosta. Euroopan Unioni on näille yrityksille sisämarkkina, hyvässä ja pahassa. Kansainvälistymisen tärkeyttä Suomelle perustellaan usein kansantaloudellisilla syillä: vain kasvavalla taloudella on varaa pitää huolta kaikista perinteisistä länsimaisen hyvinvointivaltion tehtävistä. Pk-yritykset ovat usein suuryrityksiä ketterämpiä ja pystyvät reagoimaan globaalitalouden haasteisiin nopeammin. Toisaalta pk-yrityksillä on käytettävissään vähemmän niitä resursseja, joita kansainvälistymisessä tarvitaan. Kuitenkin kotimarkkinoiden rajallisuus tulee vastaan yhä useammalle yritykselle. Vaikka kansainvälistyminen tarkoittaisi yritykselle viennin aloittamista, kansainvälistyminen alkaa jo kotimaassa, kun hankitaan yritykselle tietopääomaa ja luodaan muita edellytyksiä (Finnvera Oyj, työkirja 1, 2001).

Suomen merkittävin kumppani tavarakaupassa on Saksa ja palveluiden kaupassa Ruotsi. Edellisen talouden taantuman aikana vuosien 2008 ja 2009 aikana Suomen vienti notkahti peräti viidenneksen ja toipuminen on ollut hidasta: vasta vuonna 2018 päästiin lamaa edeltäviin lukemiin. Kauppatase on alijäämäinen, mikä tarkoittaa, että tavaroita viedään vähemmän kuin tuodaan. Merkittävin vientiala on edelleen, laskusta huolimatta, metsäteollisuus. Koko viennistä palveluita on peräti kolmannes. Pientä tilastoharhaa aiheuttaa se, että jos palvelut ovat mukana tavarain hinnassa, ne kirjautuvat kokonaan tavaravientiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019.) Viennistä aiheutuvien riskien vastakohtana kansainvälistyminen viennin kautta voidaan nähdä myös riskien hajauttamisena: mitä isompi markkina, sitä pienempi on yhden alueen painoarvo. Toisaalta vienti avartaa yrityksen näkemystä ja auttaa ennustamaan tulevaisuutta kotimaan markkinoilla. (Luostarinen, 1970.)

Yrityksissä tunnistetaan erilaisia tarpeita kansainvälistymiselle ja Suomen pienistä sisämarkkinoista johtuen yritykset ovat yhä useammin pakotettuja kansainvälistymään. Yrityksen kansainvälistymistä voidaankin tarkastella ja tutkia kymmenistä eri näkökulmista ja useilla eri tasoilla. Tutkimustasoja ovat esimerkiksi maataso, toimialan taso tai

yksittäisen yrityksen taso (Luostarinen, 1970). Tutkimuksissa voidaan vastaavasti huomioida yrityksen ikä, koko, toimintaympäristö, toimiala ja niin edelleen. Näkökulma voi olla pk-yritystutkimus, kansainvälinen johtaminen tai vaikka yrityksen markkinoinnin strateginen johtaminen. Kansainvälistyminen käynnistyy usein tuonnilla tai sopimusvalmistuksella. Usein ne edeltävätkin yrityksen omaa vientitoimintaa, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan pk-yrityksen kansainvälistymisen muotona.

Tässä tutkielmassa lähestymiskulma on mikrotaloustieteellinen eli kansainvälistymistä viennin avulla tarkastellaan pk-yritysten ja niiden päätöstentekijöiden tasolla, ja yrityksen yhden päättäjän näkökulmasta. Aiheesta on julkaistu oppaita ja tutkimuksia runsaasti, joten lähtökohtaisesti minkään täysin uuden asian löytäminen ei ole helppoa eikä edes kovin oletettavaa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on löytää pk-yrityksen vientimenestyksen takaa kuitenkin jotain, mitä kansainvälistymisen oppaat eivät mahdollisesti niin näyttävästi alleviivaa. Finnvera Oyj:n työkirjan 2 mukaan menestyviä vientiyrityksiä yhdistää oma vahva liiketoimintakonsepti, korkealaatuinen tuote ja asiakaspalvelu ja ne keskittyvät tiukasti omaan osaamiseensa. Vahvaselkä (2009, s. 15) taas mainitsee suomalaisten vientiyritysten menestymisen avaintekijöiksi osaamisen, innovaatiot ja teknologian tehokkaan soveltamisen.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkielman lähtökohtana on kirjoittajan mielenkiinto aihetta kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tekijöitä, jotka selittävät pk-yritysten menestymistä, kun ne kansainvälistyvät viennin kautta ja samalla kartoittaa, mitkä resurssit ovat merkittävimpiä viennin kannalta. Tutkittavat yritykset olivat heterogeenisiä, jotta tutkimuksesta olisi ylipäättään mahdollista löytää joku yleistettävä selitys yrityksen vientimenestykselle, eikä pärjääminen vientimarkkinoilla olisi vain esimerkiksi koosta tai toimialasta riippuvaa. Tämän tyyppistä tutkimusta Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, s. 138) pitävät luonteeltaan kartoittavana. Kuten aikaisemmin todettiin, yritysten kansainvälistymistä on tutkittu vuosikymmenten saatossa paljon. Näkökulma on kuitenkin usein suuryritys-

ten. Siksi tähän tutkimukseen on valittu suomalaisia pk-yrityksiä perinteisiltä aloilta. Tutkimuskysymys on:

- Mikä tai mitkä tekijät koetaan merkittävimpänä tekijöinä pk-yrityksen tuloksellisen vientitoiminnan takana?

Tutkimuskysymykseen liittyviä alakysymyksiä ovat:

- Miksi pk-yritykset päättävät kansainvälistyä viennin kautta?
- Miten vientipäätös näissä yrityksissä syntyy?

Tämän tutkimuksen tuloksista toivotaan olevan hyötyä vientiä harkitseville yrityksille, jotka voivat käyttää tutkimustuloksia omassa vientiprosessin suunnittelussa. Tässä tutkimuksessa haastateltavilla oli myös mahdollisuus ”jakaa neuvoja ja ohjeita”. Näistä neuvoista on koottu yksi luku tutkimukseen, mutta niitä on hyödynnetty myös muussa analyysissä, koska strukturoidussa haastattelussa haastattelu etenee usein omalla painollaan niin, että haastateltavalla on aiheen sisällä suhteellisen vapaa sana. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa yritysten omistussuhteisiin ja niiden vaikutuksiin kansainvälistymisessä eikä myöskään verrata eri kokoluokan yrityksiä toisiinsa. Koska kaikki haastateltavat edustivat aidosti kansainvälistymisestä päättäviä henkilöitä, tässä tutkimuksessa ei myöskään tehdä eroa haastateltavan aseman suhteen.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Keskeisimmät käsitteet ovat erilaiset näkökulmat kansainvälistymiseen, päätöksentekoprosessi yrityksessä ja sosiaalinen pääoma. Pk-yrityksen eli pienen ja keskisuuren yrityksen käsite avataan johdannossa myös, jotta tutkimuksen viitekehys avautuu lukijalle. Menestyminen vaatii yritykseltä niin kotimaassa kuin vientikaupassa kilpailuetuja ja erottumista, joten nämä termit avataan johdannossa lyhyesti samoin kuin megatrendit, jotka vaikuttavat yrityksiin globaalisti ja paikallisesti.

1.2.1 Pieni ja keskisuuri yritys Suomessa

Pk-yritys (myös PK-yritys) on Tilastokeskuksen (2019) mukaan yritys, jossa on alle 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Yrityksen on myös täytettävä riippumattomuuden määritelmä. Tämä tarkoittaa, että riippumattoman yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa (tai yhteisomistuksessa), joihin ei voida soveltaa pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi konserneissa on usein tytäryhtiöitä, jotka kokonsa puolesta ovat pk-yrityksiä, mutta riippumattomuusmääritelmän mukaan eivät. Euroopan komission suosituksen mukaan riippumattomuuspykälää voidaan kuitenkin soveltaa, joten se ei koske esimerkiksi pääomasijoittajia, mikäli sijoitus on alle 1 250 000 € (Virallinen lehti, 2003).

Vuonna 2015 Suomen yrityksistä 93,4 % oli mikroyrityksiä, jotka työllistivät 1 – 9 henkilöä. Pieniä yrityksiä (10 – 49 työntekijää) oli 5,5 % ja keskisuuria yrityksiä (50 – 249 työntekijää) oli 0,9 % yrityksistä. Suuryrityksiä oli 0,2 %. Kaikista yrityksissä olevista työpaikoista pk-yrityksissä oli 66 % eli voidaan hyvällä syyllä puhua merkittävästä määrästä työpaikkoja. Eniten yrityksiä on tukku- ja vähittäiskaupan alalla (12,1 %). Toiseksi eniten yrityksiä on rakentamisen alalla (11,6 %) ja kolmanneksi eniten teollisuuden alalla (5,8 %). Suomalaisista yrityksistä alle 10 työntekijän yrityksiä on noin 93 % ja pienyrityksiä on noin 6 %. Keskisuuria on noin 1 % ja suuryrityksiä vain alle 0,5 %. (Keskuskauppakamari, 2017.)

1.2.2 Yrityksen kansainvälistyminen ja vienti

Yritykset voivat kansainvälistyä sisäänpäin tai ulospäin. Sisäänpäin kansainvälistyminen tarkoittaa esimerkiksi raaka-aineiden tuontia. Ulospäin kansainvälistyminen voidaan jakaa epäsuoraan vientiin, suoraan vientiin, omaan vientiin, tytäryhtiöihin ulkomailla sekä yhteistyö- ja internet-operaatioihin. (Ahokangas & Pihkala, 2002, s. 24.)

Teoriapohjana kansainvälistymismalleista on tässä tutkielmassa käytetty niin kutsuttua Uppsalan mallia (Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) sekä sen suomalaista sisarmallia, Luostarisen (1979) kehitysvaihemallia. Johanson ja Vahlne (2006) näkevät Uppsalan mallin päivitettyissä versioissa yrityksen kansainvälistymisen prosessina, jossa yritys kehittää itselleen sosiaalista pääomaa kansainväisten suhteiden ja reusrssien kautta. Luostarisen (1979) vaihemallin mukaan kansainvälistyminen kehittyy vaiheittain alkaen viennillä maantieteellisesti lähellä oleville alueille muuttuen kohti monimuktaisempia kansainvälisiä operaatioita. Luostarinen lisäsi omaan vaihemalliinsa Uppsalan mallista poiketen myös syyt yritysten kansainvälistymiselle. Uppsalan malliin eli kansainvälistymisen U-malliin on viitattu myöhemmissä kansainvälistymistä käsittelevissä tutkimuksissa kaikista eniten (Welch & Paavilainen-Mäntymäki, 2014, s. 8), joten se on luonteva valinta tähänkin tutkimukseen.

Koska päätös kansainvälistymisestä edellyttää yritykseltä usein uusien resurssien kehittämistä, teoriaosuudessa on avattu Barney'n (1991) resurssiperusteinen kansainvälistymismalli. Se ulottaa juurensa Penrosen kasvuteoriaan (1959) ja koskettaa aineettomien resurssiensa kautta myös yrityksen päätöksentekoa. Yrityksen arvokkaat resurssit ovat tietotekniikan ja tietopääoman valtaamassa maailmassa yhä useammin juuri aineettomia, ja organisaation päätöksenteon ketteryys voidaan hyvinkin nähdä yhtenä resurssina. Myös sosiaalinen pääoma voidaan laskea yhdeksi arvokkaaksi reurssiksi, kuten Uppsalan mallissa jo todettiin. Resurssipohjaisten kansainvälistymismallien mukaan yrityksen kansainvälistyminen on menestyksekkäintä, kun yrityksellä on käytössä riittävä määrä resursseja ja sen organisaatio on halukas ja kyvykäs kehittämään osaamistaan (Ahokangas & Pihkala, 2002, s. 76-77).

Yrityksen aikaisempi ulkomaan kokemus, tavoitteet ja kohdemarkkinat, samoin kuin yrityksen asiakaskontaktit sekä myös itse tuote tai palvelu, vaikuttavat kaikki osaltaan siihen, mikä jakelukanava valitaan. Tyypillisiä välittäjiä ovat agentti, maahantuoja, kauppahuone ja ulkomailla oleva teollinen yritys. Kun vienti on riittävän kehittyntä,

yrityksellä voi olla vientimaassaan oma tytäryhtiö, kuten kansainvälistymisen vaihemalleissa todetaan. Yrityksen kansainvälistyminen on siis usein polku, joka etenee vaiheittain. Kansainvälistymisestä puhuttaessa on hyvä erottaa toisistaan termit *kansainvälistymispolku* ja *kansainvälistymismalli*. Yrityksen kansainvälistyessä niillä ja niiden johtajilla on tapana käyttäytyä kansainvälistymismatkallaan samantyyppisesti samoissa tilanteissa. Näistä käyttäytymisen malleista muodostuu yrityksen kansainvälistymisen polku. (Kuivalainen, Sundqvist, Saarenketo & McNaughton, 2012, s. 450). Kansainvälistymismallia voidaan pitää teoreettisena viitekehyksenä, jonka pohjalta yrityksen kansainvälistymistä tarkastellaan.

Sekä kotimaan markkinoilla että vientikaupassa yritysten toimintaan vaikuttavat aina jossain määrin vallitsevat trendit. Pitkän aikavälin vaikuttajia kutsutaan megatrendeiksi. Sitra määrittelee megatrendin seuraavasti :

”Useista ilmiöistä koostuva yleinen kehtisysuunta, laaja muutoksen kaari, kuten esimerkiksi ekologinen kestävyyskriisi. Megatrendien nähdään usein tapahtuvan globaalilla tasolla ja kehityssuunnan uskotaan usein jatkuvan samanasuuntaisena.”

Megatrendit ovat varmuuksia ja faktoja nykymaailmassa, joten niitä analysoimalla ja niiden vaikutuksia ymmärtämällä saadaan arvokasta tietoa yrityksille ja organisaatioille. Niiden sisällä syntyy usein pienempiä trendejä. Tämän hetken megatrendejä ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, raaka-aineiden ehtyminen ja kulutuksen kasvu. (Nisula, 2019). Tässä tutkimuksessa megatrendien vaikutuksia vientikauppaan on tarkasteltu johtopäätöksissä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma etenee perinteisen opinnäytetyön kaavan mukaisesti teoriasta empiriaan siten, että ensimmäisessä teoriaosuudessa paneudutaan yritysten kansainvälistymisen teoriaan. Ensin kerrotaan kansainvälistymistä käsitteenä yleisesti ja sen jälkeen

syvennyttään kansainvälistymisen malleihin resurssiperusteisen teorian ja kansainvälistymisen vaihemallien mukaisesti. Jälkimmäisessä teoriaosuudessa, luvussa kolme, käsitellään päätöksentekoa yritys- ja yksilötasolla sekä yrityksen sosiaalisia verkostoja ja sosiaalista pääomaa. Toinen ja kolmas luku siis taustoittavat koko tutkimusta. Nämä teoriaosuudet ovat paitsi tutkimuksen taustateorioina, myös empiriasta esiin nousseita asioita abduktiivisen tutkimuksen mukaisesti.

Empiria alkaa kappaleesta neljä. Aluksi käsitellään tutkimusaineiston kerääminen ja itse aineiston tyyppi eli metodologia. Varsinainen analyysi alkaa kappaleesta viisi. Analyysiosassa tehdään yrityksen kansainvälistymisestä kronologinen matka, joka alkaa yrityksen tai yrittäjän päätöksestä kansainvälistyä ja päättyy omien kompastuskivien pohdintaan. Johtopäätöksissä ja pohdinssassa on yhteenveto analyysin tuloksista sekä pohdittu tulosten mahdollisia merkityksiä. Viimeisessä alaluvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia heikkouksia.

2 Pk-yrityksen kansainvälistyminen: teorat, mallit ja polut

Tässä luvussa avataan yrityksen kansainvälistymistä käsitteenä sekä kansainvälistymiseen liittyviä teorioita. Kansainvälistymiseen liittyvistä teorioista avataan resurssiperusteista kansainvälistymismallia, Uppsalan mallia ja Luostarisen vaihemallia. Nämä teorat valittiin tutkielman viitekehykseksi, koska ne sopivat hyvin perinteistä yritystoimintaa harjoittavien yritysten kansainvälistymiseen muodostamisajankohtansa vuoksi.

2.1 Lähestymistapoja kansainvälistymiseen ja vientiin

Yritysten kansainvälistymisellä ei tarkoiteta pelkästään vientiä vaan kansainvälistymistä on myös muunlainen mukanaolo kansainvälisissä prosesseissa (Luostarinen, 1994). Finnvera Oyj:n laatiman työkirjan 1 (2001) mukaan yritys voi kansainvälistyä sisäänpäin, jolloin se harjoittaa esimerkiksi raaka-aineiden tuontia tai toimii sopimusvalmistajana. Kun yritys kansainvälistyy ulospäin, se harjoittaa esimerkiksi tuote tai komponenttivientiä. Perinteinen vienti tarkoittaa, että tuote valmistetaan kotimaassa ja viedään ulkomaille joko välikäsien kautta tai suoraan itse. Oma välitön vienti tarkoittaa, että yritys vie itse tuotteensa asiakkaalle ilman välikäsiä. Epäsuorassa viennissä yritys käyttää kotimaassa toimivia välikäsiä. Tällöin riski yritykselle on pieni, mutta myös sen osallistuminen melko passiivista. Suorassa viennissä yrityksellä on kohdemaassa välikäsi kuten tuontiagentti, maahantuoja tai jälleenmyyjä. Suora vienti vaatii yritykseltä enemmän tietotaitoa ja riskinottoa. (Vahvaselkä, 2009, s. 73.)

Vahvaselän (2009, s. 19) mukaan kansainvälistyminen on vahvasti sidoksissa yrityksen strategiseen päätöksentekoon, ja tätä päätöksentekoa voidaan Simonin mukaan selittää strategisen päätöksenteon teorialla. Kansainvälistymiseen liittyvät kiinteästi myös yrityksen kasvuun liittyvät teorat, kuten Penrosen (1959) kasvuteoria (the theory of growth), josta kerrotaan lisää kappaleessa 2.2, sekä siihen linkittyvä systeemiteoria (Vahvaselkä, 2009, s. 19). Systeemiteorian (Churchman, 1968) mukaan organisaatiot ovat ympäristöään päämäärähakuisesti tutkivia systeemeitä. Organisaatio pyrkii kehit-

tämään itseään ja toimimaan eettisesti siten, että kaikki jäsenet osallistuvat. Kansainvälistyminen on yritykselle myös oppimisprosessi: yksilöiden oppiminen johtaa yrityksen kansainvälistymiseen. Teoriapohjana yrityksen oppimisessa voidaan Vahvaselän (2009, s. 20) mukaan käyttää Cyertin ja Marchin luomaa käyttäytymisteoriaa.

Prosessinäkökulma on luonteva jatko käyttäytymisteorialle. Pk-yritykset kansainvälistyvät usein vaiheittain. Kansainvälistymisen vaihemalli on kehittynyt käyttäytymisteorian, kasvuteorian, käyttäytymisteoriaan perustuvan vaihemallin, strategisen ajattelun ja systeemiteorian yhdistymisellä (Vahvaselkä, 2009, s. 23). Yrityksen kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset kasvattavat tietoisuuttaan kansainvälisten toimien suorista ja epäsuorista vaikutuksista tulevaisuuteensa ja samalla aloittavat uusia transaktioita toisten maiden kanssa. Kansainvälistyminen kehittyy vaiheittain lähialueilta kohti monimutkaisempia operaatioita (Luostarinen, 1979). Prosessinäkökulmaa on hyödynnetty kansainvälistymisen vaihemalleissa, jotka voidaan edelleen jakaa kapeisiin (Cavusgil, 1980) ja laajempiin kansainvälistymisen kehitysvaihemalleihin. Cavusgilin (1980) mukaan kansainvälistymisprosessissa vaiheittainen eteneminen on eräänlainen innovaatio yritykselle itselleen ja etenemistä mitataan lähinnä kansainvälisen myynnin ja kokonaismyynnin suhteella. Laajempiin malleihin kuuluvia vaihemalleja käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3.

Yrityksen kansainvälistymiseen liittyy aina myös käsite ajoitus. Miksi jotkut yritykset kansainvälistyvät jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja toiset vasta kypsemmällä iällä? Ciravegna, Kundu, Kuivalainen ja Lopez (2018, s. 1) esittävät, että kolme kilpailevaa teoriaa eri tieteenaloilta osoittavat, että kansainvälistyminen johtuu joko yrityksen sisäisistä tekijöistä, yrittäjästä johtuvista tekijöistä tai markkinoista. Yrityksen resursseihin perustuva näkökulman mukaan (the resource-based model) yrityksen sisäiset tekijät ja osaaminen määrittävät ulkoisia tekijöitä enemmän sitä, miten hyvin yritys menestyy (Barney, 1991). Kansainvälistymiseen liittyy ajoituksen lisäksi myös motiivi. Miksi lähteä merta edemmäs kalaan? Motiivit ovat aina tapauskohtaisia, mutta Finnvera Oyj:n Kansainvälistyvä yritys työkirja 2 (2001, s. 6) mainitsee niistä esimerkiksi mittakaavaedut,

kansainvälisen toimintaverkon tuoman tehokkuuden ja haavoittuvuuden vähenemisen. Markkinoiden erilaisuus antaa myös mahdollisuuden pidentää tuotteiden elinkaarta samalla kun se lisää liikkeenjohdollista osaamista.

Erottuminen ja kilpailuedun rakentaminen ovat elinehtoja myös vientikaupassa. Finnvera Oyj:n työkirja 1 mukaan (2001) viennissä markkinoille pääsyyn ei riitä pieni hintaero tai keskinkertainen tuote vaan tarvitaan omaperäisyyttä ja aitoa kilpailukykyä. Porterin (1985, s. 16-17) kilpailuvoimatekijämallin mukaan yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa viisi kilpailuvoimatekijää. Nämä ovat

- 1) toimialan yritysten keskinäinen kilpailu
- 2) uusien tulokkaiden uhka
- 3) uusien korvaavien tuotteiden uhka
- 4) tavarantoimittajien neuvotteluasema
- 5) ostajien neuvotteluasema

Se, miten yritys menestyy, riippuu näiden kilpailutekijöiden kokonaisvahvuudesta. Porter (1985, s. 29-31) jatkaa, että kilpailuetu perustuu yrityksen asiakkaille tuottamaan arvoon. Tämä tarkoittaa, että kokonaislaatu koetaan niin korkeaksi, että asiakas maksaa kilpailijoita parempaa hintaa (differointi) tai tuotetaan sama tuote kilpailijoita alhaisemmalla hinnalla (kustannusjohtajuus). Yritys voi myös keskittyä (fokusointi) tarkasti valittuun asiakassegmenttiin tarjoten asiakkaille kilpailijoita parempaa arvonluontia. Kilpailuedun valinta on strategian ytimessä. Näiden kilpailukeinoihin liittyy kansainvälistymisessä läheisesti jakelutie ja saatavuus. Tuote tai palvelu on saatava mahdollisimman tehokkaasti loppuasiakkaille tai edellä kuvatut kilpailutekijät menettävät merkityksensä. Jakelutien muodostavat ne välittäjät, joiden kautta tuotteet saadaan kuluttajille tai muille loppukäyttäjille (Vahvaselkä, 2009, s. 209-210).

2.2 Resurssiperusteinen kansainvälistymismalli

Tässä tutkielmassa nostetaan yhdeksi kansainvälistymisen teorialmalliksi resurssipohjainen kansainvälistymismalli, koska pk-yritysten kansainvälistyminen lähtee usein liikkeelle juuri sisäisistä resursseista. Resurssit myös mahdollistavat yrityksen kasvun, mistä kansainvälistymisessä juuri usein on kysymys. Voidaan ajatella, että resurssipohjainen kansainvälistymismalli on yhteydessä luvussa 2.1 mainittuun Penrosen kasvuteoriaan. Edith Penrose kirjoitti vuonna 1959 ilmestyneessä kirjassaan *The Theory of the Growth of the Firm* yritysten kasvun elementeistä. Nämä Penrosen ajatukset eli yrityksen *määrällinen ja laadullinen* kasvu, ovat edelleen merkittäviä elementtejä. Tätä voidaan perustella esimerkiksi Christos N. Piteliksen johdannolla, jonka hän on kirjoittanut vuonna 2009 ilmestyneeseen Penrosen teoksen neljänteen painokseen. Piteliksen mukaan Penrosen teos on Google Scholarin siteeratuin teos yritysteorioiden joukossa.

Määrällinen kasvu on Penrosen mukaan esimerkiksi myynnin, henkilöstön, tuotantopanosten tai viennin kasvua. Määrällistä kasvua voidaan mitata suureilla. Laadullinen kasvu taas on yrityksen sisäistä kehitystä, jossa organisaation sisäiset prosessit ja niiden vuorovaikutus muuttaa yritystä sisältä päin niin, että kasvua tapahtuu. Toisaalta yritysten resurssit ovat aidosti erilaisia. Tästä syystä eri yritykset tuottavat samasta raaka-aineesta eritasoisia tuotteita erilaisilla kustannuksilla. (Penrose, s. 1959.) Penrosen jalanjalkia seurasi Wernerfelt (1984, s. 172-177), joka täydensi Penrosen ajatuksia niimeämällä yrityksen resursseiksi kaiken, mikä voidaan nähdä yrityksen heikkoutena tai vahvuutena. Nämä resurssit voivat olla aineettomia tai aineellisia. Kirjoittajan mukaan yrityksen kilpailuetu on enemmän lähtöisin sen omistamista resursseista kuin tuotteista. Wernerfelt loi teoriansa pohjalta resurssi-tuote -matriisin, joka on yksinkertainen, mutta tehokas työkalu resurssitarpeiden visualisointiin.

Barney (1991, s. 101) pitää yrityksen resursseina kaikkia sen varoja, kyvykkyyksiä, prosesseja, ominaispiirteitä, tietotaitoa jne. Näillä omistamillaan resursseilla yritys pystyy toteuttamaan strategiaansa ja parantamaan tehokkuuttaan ja suorituskykyään. Kirjoittaja jakaa nämä resurssit edelleen aineellisiin resursseihin, henkiseen eli aineettomaan

pääomaan ja organisaation henkiseen pääomaan. Henkinen pääoma, toisin kuin organisaation henkinen pääoma, on yksittäisten työntekijöiden ja johtajien hallussa. Sen sijaan organisaation pääomaa ovat esimerkiksi raportointi- ja kontrollijärjestelmät. Barney (1991) mukaan kilpailuetua tuottavan resurssin tulee olla yritykselle arvokas, harvinainen, vaikeasti kopioitava ja korvaamaton. Barney korvasi myöhemmässä artikkelissaan *Looking inside for competitive advantage* (1995) korvaamattomuuden tehokkaalla organisoinnilla. Jotta näitä arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja voidaan hyödyntää kilpailuedun saavuttamiseksi, täytyy ne organisoida tehokkaasti.

Sirmon, Hitt, Ireland ja Gilbert (2011) käyttävät tästä organisoimisesta nimitystä resurssien orkesterointi. Yrityksen johdon on kyettävä rakentamaan, niputtamaan ja oikealla tavalla vipuvaikutusta hyödyntämällä soveltamaan käytössä olevia resursseja pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Kirjoittajat vertailevat ja integroivat kaksi toisiinsa liittyvää teoriaa: resurssien johtamisen ja kilpailuetujen organisoinnin. Tätä teorioiden yhteisvaikutusta voidaan hyödyntää useilla eri tasoilla kuten yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ja yrityksen eri tasoilla. Hitt, Ireland ja Hoskisson (2001, s. 105) nimittävät organisointia kyvykkyudeksi. Pelkkä resurssien omistaminen ei siis takaa yrityksen menestymistä. Sen sijaan yrityksen tulee oppia hallitsemaan tätä pääomaa niin, että sen avulla saavutetaan kilpailuetua.

Todellinen kilpailuetu syntyy, kun yritys yhdistää resurssit oikein ja kykenee myös hyödyntämään niitä taloudellisesti. Jotta resurssien synnyttämä kyvykkyys pystyttäisiin hyödyntämään, on ymmärrettävä (ja joskus ehkä myös ennustettava), millä resursseilla on yritykselle merkitystä tulevaisuudessa. Vain siten yritys voi hankkia ja kehittää näitä resursseja. (Barney, 1995, s. 2011.) Grantin (1991) mukaan resurssien ja kyvykkyysien välillä on selvä ero: resurssit ovat tuotantoprosessin lähtötekijöitä (taidot, tehtaot, ihmiset) ja kyvykkyys on resurssien kapasiteetti suorittaa sille määriteltäviä tehtäviä. Kyvykkyudet toimivat yrityksen kilpailuedun lähteenä, mutta resurssit ovat pohja kyvykkyysien syntymiselle.

Kansainvälistymisen kohdalla kysymys voi olla enemmän verkostoista ja yhteistyökumppaneista kuin pelkästään rahalla ostettavista tuotantopanoksista. Kaiken kaikkiaan voidaan tiivistetysti todeta, että resurssiperustainen malli tunnustaa aineettomien resurssien tärkeyden kilpailuedun luomisessa (Ahokangas, 1998, s. 47). Teece (1998, s. 75) kiteyttää yrityksen aineettomat resurssit eli henkisen pääoman erityisen hyvin: yritys on tiedon säilytyspaikka, jossa tieto on säilötty prosesseihin ja rutiineihin. Vaikka aineettomat resurssit ovat tärkeitä, ei tässä voida täysin sivuuttaa taloudellisten voimavarojen merkitystä: minimipanostus vientitoiminnan käynnistämiseksi on yleensä vähintään 100 000 euroa ja käyttöpääoman tarve voi olla jopa kaksinkertainen. Lisäksi tavallisesti kuluu vuodesta kahteen ennen kuin vientitoiminnan tuotot ylittävät kustannukset. (Finnvera Oyj työkirja 1, 2001, s.25).

2.3 Resurssiperusteinen näkökulma uudemmissa tutkimuksissa

Resurssiperusteisen näkökulman ehdottamia hypoteeseja esimerkiksi resurssien ainutlaatuisuudesta, harvinaisuudesta tai heikosta siirrettävyydestä toiselle yritykselle ei ole empiirisesti testattu kovinkaan paljon. Yhdessä näistä melko harvalukuisista tutkimuksista Newbert (2008) tutki eritasoista organisaatiojohtoa ja julkaisi tutkimustuloksen, jonka mukaan resurssin harvinaisuus ja arvo olivat sidoksissa kilpailuetuun ja sitä myöden yrityksen suorituskykyyn. Koska tässä tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä kaksi oli kokonaan yhden henkilön omistuksessa ja kaikki muutkin yhtä lukuunottamatta pienen piirin omistuksessa, on syytä sivuta teoriataustaa myös itse yrittäjäresurssin vaikutuksesta kansainvälistymiseen. Westhead, Wright ja Ucbasaran (2001, s. 339) viittaavat artikkelissaan Storeyn tutkimukseen, jonka mukaan yrittäjän kokemus, taidot ja pätevyys vaikuttavat suoraan yrityksen menestymiseen. Yrittäjä itse on tärkeä resurssi yrityksessään kokemuksensa ja koulutuksensa sekä mukanaan tuomiensa aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden kautta.

Alonso ja O'Brien julkaisivat vuonna 2017 tutkimuksen, jossa perehdyttiin australialaisten perheyriyten halukkuuteen kansainvälistyä viennin kautta. Tutkimuksen taustateorianä oli juuri resurssiperusteisuus. Tutkimustulokset kertoivat

selkeästi, että ne perheyrietykset, joilla oli paljon arvokkaita resursseja, olivat halukkaampia aloittamaan vientiä ja onnistuivat siinä myös paremmin. Näitä resursseja olivat esimerkiksi vahva alan tuntemus, vahvat suhteet muihin alan toimijoihin, korkea tuotelaatu, innovaatiot ja innovatiiviset käytänteet. Onnistujilla oli myös muita enemmän kaukokatseisuutta ja vahva asiakaskanta kotimaassa. Finnvera Oyj:n työkirjan 1 mukaan (2001, s. 27) vientitoiminta vaatii avainhenkilöiltä ennen kaikkea rohkeutta, itsetuntoa ja nöyryyttä oppia uusia asioita.

Cooper, Gimeno-Gascon ja Woo (1994) esittävät, että ns. pääyrittäjä luo yritykseen juuri henkistä pääomaa. Yrittäjien, joiden henkinen pääoma on laaja, väitetään kehittävän tarvittavia kykyjä ja verkostoja, joita tarvitaan kansainvälistymisessä. Westhead ja muut (2001, s. 339) kertovat tutkimuksessaan Carterin ja Rosan löydöistä, joiden mukaan naisyrittäjät ovat näiden henkisten resurssien suhteen köyhempiä, ovat vähemmän verkostoituneita ja pääsevät huonommin käsiksi aineellisiin resursseihin kuten pankkilainoihin. Tämä huomio on mielenkiintoinen, koska tässä tutkimuksessa haastatelluista yrittäjistä ja päättäjistä suurin osa oli sattumalta naisia. Pääyrittäjän tai yrityksen johtajan aikaisempi kokemus, kuten tehtävän taso ja laajuus, ovat tärkein yksittäinen resurssitekijä. Yrittäjät ja johtajat, jotka ovat aikaisemmin olleet johtavassa asemassa, ovat tietoisempia vientimahdollisuuksista ja vientikaupan vaatimista käytännön toimista. (Westhead ja muut, 2001, s. 340). Toisaalta Cooper ja muut (1994, s. 390) ehdottavat, että partnerien mukanaolo yrityksessä syventää ammatillista pätevyyttä ja vähentää riskiä. Partnerit eli omistuksen hajauttaminen tuo mukanaan myös laajemmat rahalliset resurssit ja lisää sijoittajien mielenkiintoa. Tällä voi olla ratkaiseva merkitys, kun etsitään rahoitusta vientiin. (Westhead ja muut, 2001, s. 341).

2.4 Kansainvälistymisen vaihemallit

Edellä mainituista kansainvälistymisen vaihemalleista tässä tutkimuksessa avataan tarkemmin laajempia vaiheittaisia kansainvälistymismalleja. Näistä niin kutsutuista pohjoismaisista malleista tunnetuin on Uppsalan koulukunnan kohdemarkkinoiden valintamalli (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne 1977, 1990). Se on myös yksi käytetyimmistä malleista kansainvälistymistä käsittelevässä kirjallisuudessa. Suomessa vaiheittaista oppimismallia on kehittänyt Reijo Luostarinen (1970, 1979, 1994). Tässä teoriaosuudessa esitetään Luostarisen kehitysvaihemalli luvussa 2.3.3. Nämä vaihemallit pätevät usein perinteisillä aloilla toimiviin yrityksiin, joten niiden valinta on perusteltua.

2.4.1 Uppsalan malli

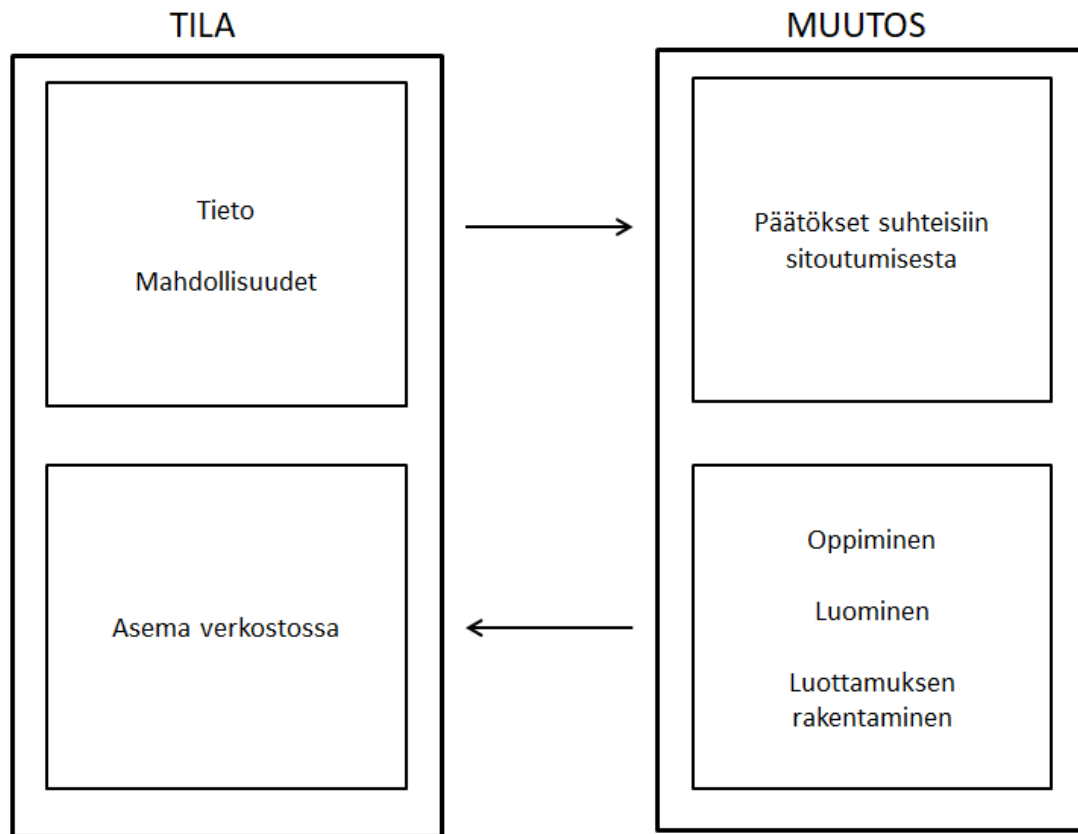
Johanson ja Vahlne loivat ensimmäisen kansainvälistymisen mallinsa vuonna 1977. Sen teoria pohjautuu yrittäjyyden behavioristisiin oppimiskäsityksiin ja sen perustana oli Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975) tutkimus ruotsalaisyrityksistä. Malli on saanut osakseen kritiikkiä, koska maailmantalous on muuttunut radikaalisti viime vuosikymmeninä. Johansson ja Vahlne ovatkin päivittäneet malliaan vuonna 2009 kuvion 1. mukaiseksi. Pääviesti on kuitenkin edelleen sama: yrityksen vaiheittainen kansainvälistyminen tapahtuu oppimisen kautta. Koska tiedon hankkiminen on helpompaa yrityksen lähellä olevista maista, vietintoimia kohdistetaan alkuvaiheessa ensin lähellä sijaitseviin maihin. (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1411 – 1424.)

Uppsalan kansainvälistymismallissa, jota siis pidetään käyttäytymisteoriaan perustuvana oppimismallina, on viisi kehitysvaihetta. Vaiheessa yksi yritys ei vielä toimi kansainvälisesti. Toisessa vaiheessa vienti on satunnaista, mutta kolmannessa vaiheessa vienti on jo vakiintunutta. Siinä on kuitenkin välikäsiä. Neljännessä vaiheessa yrityksellä voi olla vientimaassa jo tytäryhtiö ja viimeisessä eli viidennessä vaiheessa oma tuotantolaitos. (Vahvaselkä, 2009, s. 24.) Tärkein este kansainvälistymiselle on Johansonin ja Vahl-

nen (1977) mukaan kokemustiedon ja resurssien puute ja siitä seuraava epävarmuus. Yrityksen on tietoisesti sitoutettava resurssejaan vientitoimintaan. Yrityksen kansainvälistyminen on resurssien eli tietämyksen kasvattamista. Tämä tarkoittaa, että mitä enemmän yrityksellä on tietoa, sitä enemmän se on myös halukas sitomaan resursseja kansainvälisiin toimintoihin. Näin ollen viennistä alkanut kansainvälistymispolku voi johtaa esimerkiksi tytäryhtiön perustamiseen.

Ensimmäisessä teoriassaan Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) uskoivat yritysten psyykkisen etäisyyden olevan kriittinen tekijä kansainvälistymisessä. Tällä etäisyydellä tarkoitetaan esimerkiksi kieltä, kulttuuria, poliittista järjestelmää ja koulutustasoa. Koska lähialueista on yleensä helpompi saada tietoa, ne aloittavat kansainvälistymisen läheisistä ja tutuista markkinoista. Vahlne ja Johansson (2002) ovat myöhemmin todenneet, että liiketoimintaympäristö on muuttunut, mutta tutkimuksen mukaan psyykkisellä välimatkalla on edelleen merkitystä järjestykseen, jolla kansainvälistymistä yrityksissä tehdään.

Kuvio 1. näyttää, kuinka Uppsalan mallissa on kaksi muuttujaa: tila ja muutos. Nämä muuttujat vaikuttavat toisiinsa tehden siitä dynaamisen. Tilan alla olevissa muuttujissa *tieto* tarkoittaa yrityksen käytössä olevaa tietoa markkinoista. Mitä suurempi tieto yrityksillä on toisistaan, sitä läheisempi on myös suhde. Tämä tietopohja ohjaa yrityksen kansainvälistymistä ja kokemusperäinen tieto on kriittistä pääomaa. Vastaavasti hyvä *asema verkostossa* parantaa yrityksen vaihdanta-asemaa. *Päätökset suhteisiin sitoutumisesta* ovat joko positiivisia tai negatiivisia riippuen tilan tuottamasta informaatiosta. (Schweizer, Vahlne & Johanson, 2010, s. 345-346.) Esimerkiksi agenttia käyttävillä yrityksillä on käytössään vähemmän tietoa kuin tytäryrityksen perustaneilla. Näin ollen jälkimmäisten sitoutumisen aste on myös korkeampi.



Kuvio 1. Liiketoimintaverkoston kansainvälistymisen prosessi Johansonin & Vahlne mukaan eli Uppsalan malli (2009, s. 1424).

Alkuperäiseen malliin kirjoittajat ovat lisänneet vuonna 2009 vasempaan yläkulmaan mahdollisuudet. Tällä lisäyksellä Johnson ja Vahlne haluavat osoittaa, että *mahdollisuuksien* tunnistaminen on tärkeä osa tietopääoman kasvattamista. Vasempaan alakulmaan teorian kirjoittajat muuttivat *asema verkostossa*, koska he katsovat, että kansainvälistymisessä mukana olevilla osallisilla on erilainen tieto, luottamus ja sitoutuminen ja tämä vaikuttaa siihen, kuinka eri osapuolet edistävät kansainvälistymistä. Kuvion oikeaan alakulmaan on päivitettyssä mallissa kirjattu *oppiminen, luominen ja luottamuksen rakentaminen*. Viimeksi mainitun lisäämisellä malliin kirjoittajat haluavat korostaa luottamuksen tärkeyttä kognitiivisten ulottuvuuksien rinnalla. (Johanson & Vahlne, 2009.)

Oikea yläkulma on sama kuin alkuperäisessä mallissa, mutta Johnson ja Vahlne lisäsivät sanan *suhteet*, koska katsovat, että sitoutumisella tarkoitetaan nimenomaan sitoutu-

mista suhteisiin tai suhdeverkostoihin. Kansainvälistyminen on siis kiinni yrityksen suhteista ja suhdeverkostoista. He esittävät myös, että luottamus ei perustu kirjallisiin sopimuksiin vaan yritysten yhteiseen historiaan ja siitä saatuihin vähintään tyydyttäviin tuloksiin. (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1411-1425.) Alkuperäisessä mallissaan kirjoittajat painottivat enemmän yksittäisen yrityksen sitoutumista, kun päivitettyissä malleissa yrityksillä on verkostoista saadun tiedon kautta mahdollisuus havaita mahdollisuuksia, joita muut eivät näe. Toimimalla interaktiivisesti verkostoissaan yritykset tuottavat uutta tietoa ja luovat mahdollisuuksia. (Johanson & Vahlne, 2006). Kirjoittajat painottavat, että yritysten kauppasuhteissa ei myydä pelkästään tavaroita tai palveluita, vaan myös tieto vaihtaa omistajaa ja oppiminen on olennainen osa kanssakäymistä (Johanson & Vahlne 2009, s. 1412). Myös Schweizer ja muut (2010, 345-346) painottavat tiedon jakamista yritysten välisissä verkostoissa: kaikki mikä tapahtuu kansainvälistymisprosessissa, tapahtuu suhteessa eli yhteydessä toisiin yrityksiin.

Johanson ja Vahlne päivittivät mallin vielä kertaalleen vuonna 2013. Tällöin he yhdistivät vuonna 2009 luotuun malliin teorian dynaamisista kyvykkyyksistä ja epätietoisuuden johtamisesta sekä yrittäjyydestä. Mallissa on edelleen mukana kahden elementin eli tilan ja muutoksen vuorovaikutus, mistä seuraa, että oppiminen ja sitoutuminen vaikuttavat tiedon määrään ja organisaation asemaan verkostossa. Tämä edelleen vaikuttaa yrityksen oppimiseen ja sitoutumisen rakentamiseen niissä verkostoissa, joissa se toimii. Tällä vuoden 2103 uudistuksella kirjoittajat haluavat luoda malliin dynaamisuutta. (Vahlne & Johanson, 2013, 191-196).

2.4.2 Kriittisiä näkökulmia malliin

Uppsalan malli on saanut viime vuosina myös kritiikkiä, vaikka sitä pidetäänkin monen muun kansainvälistymismallin ”kantaisänä”. Onko aika ajanut ohi? Koska malli määrittelee kansainvälistymisen kokemuksellisenä oppimisena, jää yrityksen johtajien ja johtajuuden rooli vähemmälle huomiolle. (Hutzschenreuter, Pedersen & Volberda, 2007, s. 1057). Campbell-Hunt ja muut (2004) löysivät kuitenkin omassa malleja vertailevassa

tutkimuksessaan edelleen tukea Uppsalan mallille: yritysten kansainvälistyminen eteni edelleen useimmiten vaiheittain.

Tekniikka ja talous lehden toimittaja Eeva Törmäsen mukaan Vaasan yliopistolla elokuussa 2017 järjestetyssä tilaisuudessa puhunut Tillburgin yliopiston professori Jean-Francois Hennarton on sitä mieltä, että empiirinen aineisto ei tue Uppsalan mallin muista vaiheista kansainvälistymistä. Saman tilaisuuden tiedotteessa Vaasan yliopisto kertoo, että vanhat mallit eivät huomioi nopeasti kansainvälistyneitä born global -yrityksiä tai kapeille niche -markkinoille pyrkiviä erikoisosaajia. Niille voi olla elintärkeää olla lähellä asiakkaita, mikä tekee verkostot tarpeettomiksi tai jopa riskiksi. Myös Chetty ja Campell-Hunt (2003) kritisoivat mallia, koska useat muut tutkimukset ovat osoittaneet kansainvälistymisen nopeutuneen, ja näin kansainvälistymisen toteutuksessa jonkun Uppsala-mallin kansainvälistymisvaihe jää pois. Kritiikistä huolimatta malli edustaa usein edelleen hyvin pk-yritysten kansainvälistymistä. Syynä tähän lienee se, että jokaisen kansainvälistyvän yrityksen polku on omanlaisensa ja täysin yleispätevää mallia on vaikea, ehkä jopa mahdotonta, rakentaa.

Vaihemallien rinnalle tuotiin 1990-luvulla International New Venture – niminen kansainvälistymismalli eli kotimarkkinoilla toimivan yrityksen nopea siirtyminen useiden eri maiden markkinoille. Tämän tyyppinen kansainvälistyminen on seurausta globaalien markkinoiden nopeasta kehitymisestä. Tämä taas johtuu markkinoiden homogenisoinnista. Lisäksi kapeat niche-markkinat ovat yleistyneet ja teknologian kehittyminen ja kommunikaatio ovat nopeutuneet (Hilmerson & Johanson, 2016.) Tästä syystä vaihemallit eivät Bellin (1995) ja Cavusgilin (1994) mukaan ole enää valideja uusille yrityksille. Hilmerson ja muut kuitenkin jatkavat artikkelissaan, että esimerkiksi Blodgood ja muut sekä Madsen ja Servais väittävät, että mallit ovat edelleen käyttökelpoisia, kun huomioon otetaan yritysten perustajien kokemus.

2.4.3 Kansainvälistymisen kehitysvaihemalli

Luostarinen (1979) on kehittänyt suomalaisen ”vastineen” Uppsalan mallille. Kyseessä on hyvin samantyyppinen malli kuin ruotsalainen sisarensakin, mutta siitä poiketen Luostarinen esitti kansainvälistymiselle (ja siitä päättävälle taholle) tärkeät, strategiset kysymykset: miksi, minne ja miten kansainvälistyä. Luostarinen jakoi U-mallista poiketen kehitysvaihemallinsa kolmeen vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat viennin aloitus, myyntikonttorin perustaminen ja tuotannon lisensointi tai sopimusvalmistus ja oman tuotannon perustaminen.

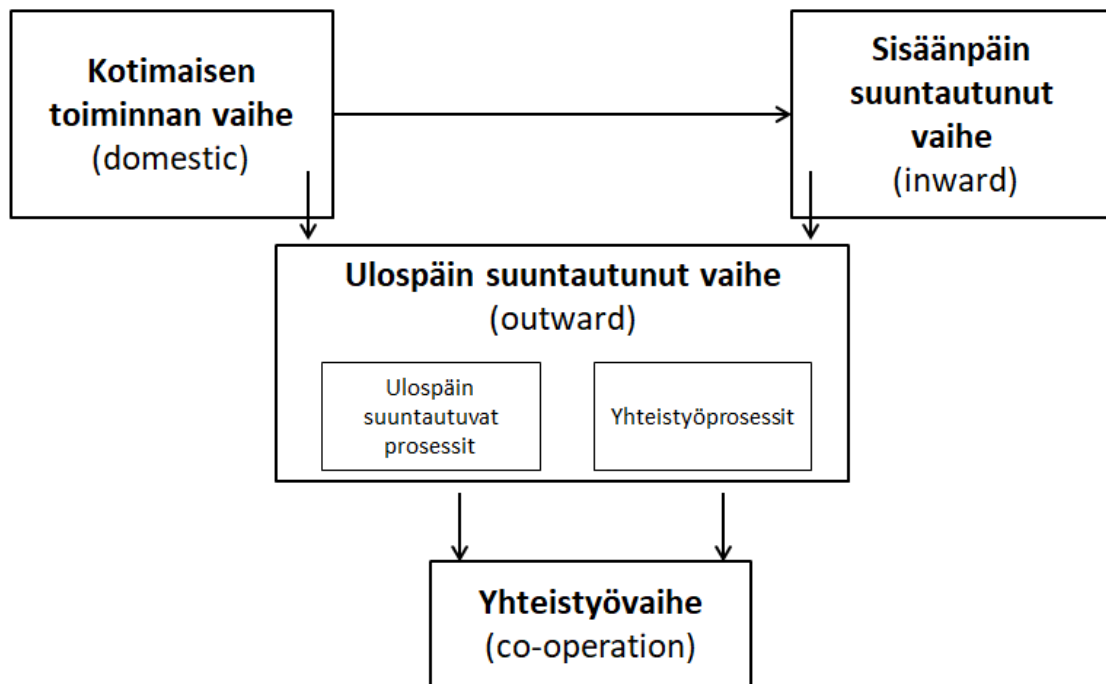
Luostarisen (1979) vaiheittaisessa oppimismallissa eli POM-mallissa kansainvälistyminen tapahtuu tuote-, operaatiomuoto- ja markkinastrategioiden kehittymisen kautta. Tässä vaiheittaisella kansainvälistymismallilla yritys ikään kuin kasvaa kansainvälistymisprosessin mukana ja riski epäonnistumisesta pienenee. Tuote eli product (P) on päätös siitä, mitä lähdetään viemään: tavaraa, palveluita vai tietotaitoa. Operaatio eli operations (O) pitää sisällään päätökset siitä, miten paljon viennin vuoksi investoidaan. Markkinat eli market (M) on strateginen päätös kohdemarkkinoista. Luostarisen malli etenee Uppsalan mallin mukaisesti usein lähemmistä maista kaukaisempiin. Kansainvälistyminen kehittyy vaiheittain yksinkertaisista operaatioista kohti monimutkaisempia. Ensimmäisissä vaiheissa toimitaan lähialueilla, kuten Pohjoismaissa ja Baltiassa, mutta osaamisen kehittyttyä siirrytään yhä monimutkaisempiin operaatioihin ja yhteistyökuviin. Alkuvaiheessa kansainväliset operaatiot eivät näyttele liiketoiminnassa suurta osuutta.

Luostarisen mallin perustana on tutkimus, jossa tutkittiin yli tuhannen suomalaisyrityksen kansainvälistymistä. Tutkimuksen tuloksena Luostarinen (1979, s. 299-201) esittää mm. seuraavat havainnot:

- Kansainvälistyminen on osa yrityksen kasvustrategiaa kotimarkkinoiden avoimuuden ja pienuuden vuoksi.

- Kansainvälistyminen on dynaaminen prosessi ja vientitoimintaa, joka etenee asteittain ja järjestelmällisesti lähemmistä maista aina kauempiin.
- Kansainvälistyminen vaatii vaihteittaisia muutoksia yrityksen rakenteisiin käsittäen markkinoinnin, hankinnat, tuotannon, rahoituksen ja henkilöstöhallinnon.
- Muutoksilta eivät vältty myöskään yrityksen tiedonkulku, suunnittelu, organisaatorakenne, tietojärjestelmät ja johdon asennoituminen.
- Kansainvälistyminen on vaihteittain tapahtuvaa ja vaatii johdolta oikeaa päätöksentekoa tuotteiden, toimintojen ja markkinoiden suhteen.
- Organisaatio oppii kansainvälistymisprosessin edetessä ja muuttuu ketterämmäksi. Tämä parantaa onnistumisen mahdollisuuksia.
- Kansainvälistyminen ei välttämättä ole ennalta huolellisesti laadittu suunnitelma, vaan se toteutuu ainakin alussa usein ulkopuolisten sattumusten saattelemana. Tämä johtaa ad hoc -päätöksiin.

Ahokankaan (1998, s. 40 - 41) mukaan Luostarinen ja Hellman ovat kehittäneet lisäksi kokonaisvaltaisen kansainvälistymismallin, joka on esitetty kuviossa kolme. Tässä mallissa voidaan erottaa neljä vaihetta: kotimarkkinavaihe, sisäänpäin suuntautuva kansainvälistymisen vaihe, ulospäin suuntautuva kansainvälistymisen vaihe sekä viimeisenä yritysten väliseen yhteistyöhön suuntautuva vaihe. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä ei ole mitään kansainvälisiä yhteyksiä. Toisessa vaiheessa yritys voi harjoittaa esimerkiksi raaka-aineiden tuontia. Kolmannessa vaiheessa ulospäin suuntautuvat prosessit tarkoittavat, että yritys toimii aktiivisesti ulkomailla viemällä tuotteita tai omistamalla myyntikonttorin tai tytäryhtiön ulkomailla. Se voi myös teettää tuotteita alihankintana ulkomailla tai toimia itse alihankkijana ulkomaiselle yritykselle. Yhteistyöprosessit kansainvälistymisen kolmannessa vaiheessa tarkoittavat, että yritys tuo valmiiksi jalostettuja tuotteita tai sillä voi olla yhteisyritys kotimaassa yhdessä ulkomaisen kumppanin kanssa, komponenttien tuottamista ulkomailla tai tytäryhtiön tuottamien tuotteiden tuontia. Neljännessä vaiheessa yrityksellä on ulkomailla yhteistyösopimus tuotannosta, hankinnasta tai tutkimus- ja kehitystyöstä.



Kuvio 2. Kansainvälistymispolut Luostarisen ja Hellmanin mukaan. (Ahokangas, 1998, s. 41).

Vaikka perinteisiä, vaiheittain eteneviä kansainvälistymismalleja onkin viime vuosina paljon kritisoitu, löysivät Luostarinen ja Gabrielsson tutkimuksessaan (2004) myös syntymäglobaaleista yrityksistä yhä edelleen vahvaa tukea niille. Tämä johtuu siitä, että riskit ja epävarmuustekijät eivät ole kadonneet kansainvälistymisestä minnekään vaan yritysten on tehtävä kansainvälistyminen vaihe kerrallaan oppimalla. Myös rahalliset resurssit ovat myös usein kynnyskysymys, vaikka kyseessä olisikin syntymäglobaali yritys. Nämä syntymäglobaalit yritykset kuitenkin siirtyvät kansainvälistymisessään usein perinteisiä yrityksiä nopeammin vaiheesta toiseen.

2.5 Yhteenveto

Yritysten kansainvälistymistä voidaan tarkastella useasta eri viitekehyksestä. Vienti on yritykselle yksi kansainvälistymisen muoto. Kansainvälistymisen teoriat ovat kehittyneet vuosien saatossa esimerkiksi käyttäytymisteorioiden, prosessinäkökulman ja kasvuteorian pohjalle. Edellisissä kappaleissa tarkasteltiin kansainvälistymisen malleista resurs-

sipohjaista kansainvälistymismallia sekä kansainvälistymisen vaihemalleja eli Uppsalan mallia ja Luostarisen mallia. Sekä resurssipohjaisen että vaihemallien historian voidaan sanoa ulottuvan useiden vuosikymmenten taakse eli niiden pohjalle on voitu rakentaa lukuisia tutkimuksia kansainvälistymisestä ja molemmat ovat myös saaneet tukea empiiriasta. Vaihemalleja kuvaavaa on, että yhden päätöksen lopputuloksen voidaan sanoa vaikuttavan suoraan siihen, mitä päätetään jatkosta. Kansainvälistyminen on yritykselle siis prosessi, jossa kokemuksen tuoma tieto on merkittävä tekijä. Tästä syystä sekä Luostarisen että Uppsalan malli kategorisoidaankin kansainvälistymisen prosessimallien alle. Uppsalan malli on myös kunniakkaasti elänyt ajassa: uusimmat mallit huomioivat verkostot, joissa yritykset tekevät yhteistyötä.

Resurssiperusteisen mallin mukaan yritysten resurssit eivät ole täysin siirrettävissä toisiin yrityksiin, mikä tekee niistä arvokkaita ja kasvua mahdollistavia. Samoin voidaan ajatella molempien vaihemallien oppimisprosessista: toiset yritykset ovat kyvykkäämpiä oppimaan kuin toiset ja näin se saavat kansainvälistymisessäkin etumatkaa. Tämä oppiminen on myös vahvasti sidoksissa sosiaalisiin suhteisiin, kun kokemuksellinen oppiminen tuo näistä suhteita tullessaan. Näistä suhteista kehittyy yritykselle yksi tärkeä resurssi. Tästä verkostoitumisen kriittisestä tärkeydestä resurssipohjainen malli ja Uppsalan mallin uusimmat versiot ovat hyvin yksimielisiä. Oppimisesta on kyse myös Luostarisen tutkimuksen tuloksissa, joiden mukaan kansainvälistyminen vaatii muutoksia yrityksen rakenteisiin. Ilman näitä muutoksia yrityksen kansainvälistyminen ei onnistu.

Rubin (1973, s. 938) näkee, että arvokasta resurssia ei voi irrottaa yrityksestä eli se on arvokas juuri tietyn yrityksen käytössä. Tämä näkökulma sitoo tämän tutkimuksen teoriataustat toisiinsa: yritykselle arvokas resurssi, kuten toimitusjohtaja tai vientijohtaja, on usein hyvin merkittävässä roolissa tehtäessä päätöksiä kansainvälistymisestä. Tähän samaan tulokseen päätyivät myös Hutchinson ja muut vuonna 2006 julkaistussa tutkimuksessa, jossa selvitettiin kansainvälistyvien vähittäiskaupan yritysten johtajien luonteenpiirteitä. Heidän tutkimuksensa tarkentaa, että erityisesti kyky verkostoitua, aiem-

pi kokemus kansainvälisistä markkinoista sekä positiivinen asenne korreloivat positiivisen kansainvälistymisen kanssa.

Kappaleessa 2.3 viitattiin tutkimukseen, jonka mukaan arvokkaita resursseja, omistavat yritykset menestyivät vientitoimissaan muita paremmin. Näitä resursseja olivat esimerkiksi vahvat suhteet muihin toimijoihin ja vahva alan tuntemus. Tässäkin resurssiperusteisuus kietoutuu vahvasti vaihemalleihin, koska yritys saavuttaa nämä aineettomat resurssit ajan mittaan ja resurssien vahvistaminen alkaa jo ennen kansainvälistymistä. Kritiikistä huolimatta Uppsalan kansainvälistymismalli on yksinkertainen ja ymmärrettävä sekä dynaaminen. Se on myös kaikenkokoisille yrityksille sovellettava. Luostarisen tutkimuksen taustalla on huomattavasti suurempi määrä yrityksiä kuin Johansonilla ja Vahlnella aikoinaan oli, mutta sen tulokset ovat hyvin samansuuntaiset: yritykset kansainvälistyvät vaiheittain. Sekä resurssiperusteisen että vaihemallien mukaan yrityksen omat toimet ovat onnistumisen keskiössä.

3 Päätöksenteko ja sosiaaliset suhteet kansainvälistyvissä yrityksissä

Kansainvälistyminen edellyttää yrityksiltä luvussa 2. kuvattuja toimia, jotka etenevät usein vaiheittain ja polkumaisesti. Kansainvälistymistoimia edeltää päätöksenteko, joka liittyy yrityksen strategiaan. Yrityksellä on kuitenkin oltava riittävät resurssit, jotta se kykenee kansainvälistymään onnistuneesti. Yksi tällainen kansainvälistymisprosessissa hyödynnettävä resurssi on sosiaalinen pääoma, jonka sekä resurssiperusteinen että Uppsalan malli totesivat kriittiseksi yrityksen kansainvälistymisen onnistumisen kannalta. Seuraavassa luvussa käsitellään päätöksentekoa ja sosiaalista pääomaa suhteessa yrityksen kansainvälistymiseen.

3.1 Miten päätökset syntyvät?

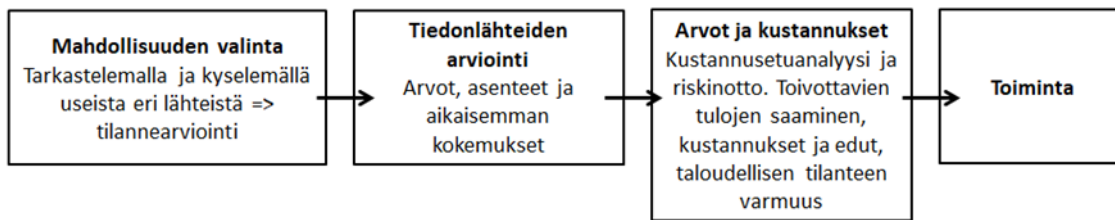
Hyvään päätöksentekoon tarvitaan tietoa. Ihminen ei kuitenkaan pääse käsiksi kaikkeen mahdolliseen tietoon eikä ihmisen aivokapasiteetti riitä käsittelemään kaikkea tietoa. Päätöksiin vaikuttaa myös se, missä kontekstissa tieto ihmiselle tarjoillaan. (Anderson & Goldsmith, 1994, s. 413; Simon, 1979, s. 493–513.) Anderson ja Goldsmith viittaavat artikkelissaan tutkimuksiin, joiden mukaan ihminen ei välttämättä opi virheellisistä päätöksistään. Harvard Business Review’n artikkeli *A Brief History of Decision Making* (Buchanan & O’Connel, 2006) päätöksenteon historiasta kiteyttää päätöksentekoon liittyvät problematiikan lyhyesti: Kaikkiin päätöksiin liittyy väistämättä riski. Samassa artikkelissa viitataan myös Damaisionin tutkimukseen, jonka mukaan päätöksenteko ilman tunteita on mahdotonta. Yksityiselämässä jokapäiväiset pienet päätökset sisältävät usein hyvin pieniä riskejä, mutta liike-elämässä riskit usein kasvavat ja päätöksenteolla voi olla hyvin kauaskantoisia vaikutuksia.

Riski on saanut aseman päätöksentekoon liittyvänä elementtinä vasta ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Pari vuosikymmentä myöhemmin kehitettiin ensimmäiset ny-

kyaikaiset versiot peliteoriasta, jonka mukaan ihmisten päätöksentekoon liittyy aina muiden ihmisten valinnat. Ryhmädynamiikalla huomattiin olevan suuri merkitys yksilön päätöksentekoon, ja siitä pääteltiin, että organisaation kannalta suuri merkitys on sillä, *minkälaisen* ryhmän valitsee. Yksilön on lähes mahdotonta tehdä päätöksiä puhtaasti rationaalisesti, koska kaikkia vaihtoehtoja on mahdotonta tutkia. Niinpä yksilö tekee päätökset aina tietyn informaation ja tiettyjen ärsykkeiden vaikuttamina. Tällöin puhutaankin inhimillisestä rationaalisuudesta. (Simon, 1979, s. 117, 142.) Yrityksen päätöksentekoa helpottamaan on kehitetty 1950-luvulta lähtien tietoteknisiä apuvälineitä, mutta esimerkiksi internet, josta toivottiin apua yritysten myyntiin, kääntyikin toisinpäin eli siitä tuli apuväline ostamiseen kuluttajille. (Buchanan & O'Connel, 2006.)

3.2 Päätöksentekomalleja

Luovuuden tutkija Graham Wallas jakaa ongelmanratkaisun neljään vaiheeseen: valmistelu eli jäsentelyvaihe, kypsyttelyvaihe, oivallusvaihe ja todentamis- eli toteamisvaihe (Vilkko-Riihelä, 1999, s. 405). Lentäjien päätöksentekoa tutkittaessa on päästy vähän samankaltaisiin tuloksiin kuin Wallas. Prosessi on esitetty kuviossa 2. Ensimmäisessä vaiheessa päätöksentekijä tekee tilannearvion. Tähän tarvitaan useita tiedonlähteitä. Toisessa vaiheessa näitä tietolähteitä arvioidaan sen perusteella, mitkä ovat aikaisemmat kokemukset. On selvää, että tietolähde, joka on aikaisemmin osoittautunut vääräksi, vaikuttaa eri tavalla kuin sellainen, joka on tuottanut toivotun lopputuloksen. Kolmannessa vaiheessa päätöksentekijä miettii, mikä on päätöksen hinta. Tätä voi hyvin verrata vaikkapa investoinnin takaisinmaksu-aikaan. Kaikkien vaiheiden jälkeen yksilö toimii. (Vidulich, Wickens, Tsang & Flach, 1998.)



Kuvio 3. Päätöksentekoprosessimalli (mukaillen Vidulich, Wickens, Tsang & Flach, 1998).

Kuten jo aikaisemmin todettiin, päätöksentekoon liittyy rajoitteita mm. siksi, että kaikki tieto ei voi olla aina saatavilla. Ihminen voi kuitenkin Bazermanin ja Chughin (2006) mukaan olla myös sokea saatavilla olevalle tiedolle. Häntä vaivaa *rajoittunut tietoisuus*. Päätöksentekohetkellä ei välttämättä ymmärretä kyseenalaistaa tietoa tai ei yksinkertaisesti haluta nähdä seikkoja, jotka puhuvat jotain päätöstä vastaan. Joskus organisaatiossa olisi kyllä tietoa, mutta sitä ei syystä tai toisesta haluta tai pystytä hyödyntämään. Päätökset eivät ole tapahtumia vaan prosesseja. Hämmästyttävän usein johtajat kuitenkin näkevät päätökset hetkinä, ja ehkä juuri siitä syystä, tekevät hätiköityjä ja väärinä päätöksiä. Garvin ja Roberto (2001) havaitsivat tämän myös tutkimuksessaan. Heidän mukaansa riskien hallinnan lisäksi hyvien päätösten aikaansaaminen ja niiden toteuttamiseen sitoutuminen edellyttää usein, että useita henkilöitä organisaatiosta osallistuu päätöksentekoprosessiin.

Rajoittuneeseen rationaalisuuteen päätöksenteossa liittyy myös termi *heuristiikka* (Guercini, LaRocca, Runfola & Snehota, 2015, s. 26). Koska päätöksiä on välillä tehtävä nopeasti, päätöksentekoprosessissa saatetaan turvautua heuristiikkaan. Kahneman (2003, s. 707) viittaa artikkelissaan omaan heuristiikan urauurtavaan artikkeliin vuodelta 1974, jossa hän määrittelee tutkijatoverinsa Tverskyn kanssa heuristiikan yksinkertaistetuksi valintamalliksi eli peukalosäännöksi. Heuristiseen päätöksentekoon tarvitaan vain vähän kognitiivista vaivaa, ja siksi heuristiset päätökset johtavat joskus poikkeamiin normatiivisista periaatteista. Heuristiikassa ihminen käyttää siis ajattelun oikopolkua eli keskittyy vain kriittisimpään informaatioon, koska se on vaivatonta. Onnistuessaan heuristiikka tuottaa ripeän ja riittävän optimin vastauksen, silloin kun aika ja ajattelukapasiteetti ovat rajalliset ja vastaavasti epäonnistuessaan heuristiikan

perusteella tehty päätös on epälooginen ja harhaanjohtava (Camerer, Loewenstein & Rabin, 2011).

Ankkurointi sekä saatavuuden ja edustavuuden heuristiikat ovat yleisimmät edellä mainituista peukalosäännöistä. Ne ovat kaikki oikein käytettyinä taloudellisia ja hyvin toimivia, mutta ne voivat myös helposti johtaa systemaattisiin ja ennustettaviin virheisiin. Ankkuroinnissa henkilö muodostaa päätöksen jostain lähtöarvosta, jonka ei tarvitse olla missään yhteydessä esitettyyn ongelmaan. Saatavuuden heuristiikassa ihminen taas yrittää palauttaa mieleensä vastaavan tilanteen. Erityisesti tätä käytetään riskien arvioinnissa. Koska päätöksentekotilanteessa helpoimmin mieleen tulevat juuri omakohtaisesti tai äskettäin koetut tilanteet, riskiarvio voi vääristyä. Kognitiivisesti helposti muistuvan tapahtuman riski yliarvioidaan ja vaikeasti mieleen palautettavan tapahtuman todennäköisyys taas aliarvioidaan. Edustavuuden heuristiikka tarkoittaa, että päätöksenteossa käytetään avuksi stereotyyppisiä, joiden avulla päätös muodostetaan. (Tversky & Kahneman, 1974a.)

Guercini ja muut (2015, s. 934) viittaavat artikkelissaan useisiin tutkimuksiin, joiden mukaan liikesuhteissa heuristiikka osana päätöksentekoa on hyvinkin perusteltua. Tämä johtuu siitä, että heuristinen päätöksenteko voi lisätä organisaation innovatiivisuutta ja mukautuvuutta strategisia päätöksiä tehdessä kun konteksti eli asiayhteys on liikkeessä. Toisin sanoen päätöksenteon tehokkuus ja tarkkuus paranee heuristisilla menetelmillä verrattaessa pelkästään analyyttisillä perusteilla tehtyyn liiketoimintapäätökseen. Samat tutkijat argumentoivat vuotta myöhemmin julkaistussa artikkelissaan (2015, s. 34), että tutkimusten perusteella asiakas-tavarantoimittaja -suhteissa käytetään sekä tapaamisissa että niihin valmistautuessa heuristista päätöksentekoa. Sitä, mikä asia kulloinkin on päätöksenteon heuristisena vaikuttimena, on vaikea todentaa, koska ihmiset ammentavat taustat päätöksilleen henkilökohtaisista sopeutuvista työkalupakeistaan. Voidaan ajatella, että heuristinen päätöksenteko erottaa ihmisen koneesta. Jos päätöksenteko on ulkoistettu pelkästään algoritmeille, heuristiikalle ei ole sijaa.

Päätöksentekoon liittyy myös intuitio. Tversky ja Kahneman (1974a) viittaavat myös heuristiikkoihin intuitiivisina prosesseina. Miller ja Ireland (2005) määrittelevät intuition holistisiin aavistuksiin sekä automatisoituihin kokemuksiin. Holistisella aavistuksella he tarkoittavat arviointia tai päätöstä, joka muodostuu tiedostamattomasti, ja jonka taustalla on useista eri lähteistä haettu informaatio synteessin kautta. Ihminen yhdistää alitajuisesti muistiin varastoitunutta informaatiota, ja sen tuloksena syntyy oikealta tuntuva päätös. Automatisoidussa kokemuksessa sovelletaan päätöksentekotilanteessa aiemmin opittua, kun ihminen tunnistaa tuttuja tilanteita ennen kuin niiden tietoinen artikulointi on mahdollista. Intuition kehittyminen edellyttää kokemuksen ja asiantuntijuuden kehittymistä tietyltä osaamisalueelta. Jotkut tutkijat suhtautuvat kuitenkin kriittisesti asiantuntijuusnäkökulmaan intuitiosta (Kahneman & Klein, 2009). Kahneman ja Klein jatkavat, että asiantuntijoiden päätöksentekoon liittyy myös yli-itsevarmuuden käsite. Yli-itsevarmuudella he tarkoittavat, että asiantuntijat yrittävät hyödyntää tiettyjä alakohtaisia taitojaan muihin tarkoituksiin, joihin heillä ei todellisuudessa ole yhtä vahvaa osaamista.

3.3 Päätöksenteko ja kansainvälistyminen

Yrityksen olemassaolon tarkoitus on lähtökohtaisesti tuottaa voittoa omistajilleen, mikä on jopa osakeyhtiölakiin kirjattu. Toki päämääränä voi olla jotain muutakin, kuten kasvu tai vaikeina aikoina vain olemassaolon ja jatkuvuuden turvaaminen. Myös kansainvälistyminen voi olla yrityksen tavoite. Tarkasteltiinpa näitä tavoitteita mistä lähtökohdista tahansa, ympyrä sulkeutuu aina voiton maksimointiin. Tarkasteluajanjakso voi kuitenkin olla pidempi, sillä kannattavaan lopputulokseen pääseminen vaatii usein lyhyellä tähtämellä investointeja, joiden hedelmät ovat poimittavissa vasta myöhemmin. Tämä pätee hyvin myös kansainvälistymiseen.

Voitontavoittelun toteuttaminen esimerkiksi kansainvälistymisen avulla, tapahtuu yrityksissä liiketoimintapäätöksiä tekemällä. Päätös kansainvälistymisestä voi olla reaktio

yrittäjien ympäristössä tapahtuviin muutoksiin tai sisältäpäin lähtevää. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi kapasiteettitilanne, kysynnän kausivaihtelut kotimarkkinoilla, hyvä tuoteidea, yrityksen tai yrittäjän päämäärä tai päättävien yksilöiden motiivit. Ulkopuolisia motiiveita ovat esimerkiksi kotimaisen kysynnän lasku ja muutos kauppapoliittisissa olosuhteissa. (Larimo, Parkkonen & Tuomala, 2000, s. 62; Vahvaselkä, 2009, s. 62.) Viime vuosien yhä kiihtyvä globalisaatio on yksi selvästi ulkoinen tekijä, joka on vaikuttanut yritysten haluun tehdä kansainvälistymiseen liittyviä päätöksiä.

Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät voidaan luokitella reaktiivisiksi ja proaktiivisiksi. Proaktiivisia eli ennakoivia tekijöitä ne tekijät, jotka saavat aikaan suunnan muutoksen yrityksen strategiassa. Yritys ottaa siis ennakoivan roolin. Sillä voi olla hallussaan esimerkiksi ainutlaatuista teknologiaa tai osaamista. Reaktiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi ulkomailta tulleet kyselyt. Suomen pieni markkina vaikuttaa siihen, että meillä kansainvälistymispäätökset syntyvät usein reaktiivisesti. Yrityksen päätökseen kansainvälistyä vaikuttaa eniten kansainvälisesti orientoitunut ja motivoitunut johto. Taustalla vaikuttavat johdon koulutus, kokemus, sitoutuneisuus, uusien työntekijöiden kokemus kansainvälisestä markkinoinnista ja valmiit kontaktit. Päätös kansainvälistymisestä on viime kädessä toimitusjohtajan. (Vahvaselkä, 2009, s. 11; 63.)

Paul Ellis (2000, s. 444) viittaa artikkelissaan useisiin tutkimuksiin, joiden mukaan yritysten päätökset kansainvälisille markkinoille menosta ovat usein ”tilapäisratkaisuja” ja perustuvat epärationaaliseen päätöksentekoon. Päätöksistä puuttuu myös kohdemarkkinoita koskeva logiikka. Kuten aiemmin todettiin, myös Luostarinen (1979) sai vastaavanlaisia tuloksia yritysten kansainvälistymistä tutkiessaan. Chetty, Ojala ja Lepistö (2015) tutkivat yrittäjävetoisten yritysten menoa kansainvälisille markkinoille Uppsalan mallia viitekehystenä käyttäen ja päätyivät tulokseen, että kohdemarkkinoita valitessaan suomalaisten yritysten päätökset olivat usein kausaalisia. Tämä tarkoittaa, että päätöksenteko perustuu päämäärän saavuttamiseen ja lopputulokseen.

Samantyyppisiä argumentteja on löydettävissä myös Ahin, Baronchellin, Kuivalaisen ja Piantonin (2017) artikkelista: pk-yritysten päätöksentekoprosessi kansainvälistymistä

suunniteltaessa on jokseenkin epäselvä eikä ole varmuutta siitä, miksi päätöksenteko ei etene aina samalla tavalla. Kirjoittajat kuitenkin jatkavat, että Uppsalan mallin mukaisesti päätöksenteko rationalisoituu eli yritys oppii kun sille kertyy kokemusta kansainvälistymisestä. He myös tunnistivat, että rationaalinen päätöksenteko ja menestyminen kansainvälisillä markkinoilla korreloivat vahvasti keskenään. Tämä tarkoittaa myös pidempää aikajanaa eli päätöksiä ei tehdä *ad hoc* eikä tietyn kansainvälistymispolun valinta alkuvaiheessa ole niille menestyksen este. Chetty ja muut (2015) havaitsivat, että päätöksenteko kohdevientimaiden (foreign market selection) ja markkinoille menon tavan (foreign market entry) suhteen pk-yrityksen kansainvälistyessä on monimutkainen ja eri seikkojen vuoropuhelun värittävä eikä suora lineaarinen malli. Kansainvälistymisessä tarvittavat resurssit, erityisesti sosiaaliset verkostot ja pääoma, vaikuttavat sekä päätöksiin että yrityksen menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla.

3.4 Yritysten sosiaalinen pääoma

Kuten resurssiperusteisessa ja kansainvälistymisen vaihemalleja käsitellessä todettiin, yritysten kansainvälistymisessä tarvittavia tärkeitä resursseja ovat sosiaalinen pääoma ja sosiaaliset verkostot. Sosiaalisten liiketoimintaverkostojen tunteminen on Sandbergin (2013, s. 123) mukaan jopa yrityksen tärkein tietopääoma kansainvälistymisprosessissa. Sosiaalisen pääoman käsitteen juuret ovat sosiaalitieteissä. Alun perin käsitteellä selitettiin paikallisten yhteisöjen kehityseroja, mutta myöhemmin sitä on sovellettu organisaatiotutkimuksessa. Käsitettä käytetään myös terveystieteissä, yhteiskuntatieteissä ja taloustieteissä. Käsitettä voi lähestyä sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Yleisesti sillä viitataan kuitenkin sosiaalisiin suhteisiin ja niiden avulla muodostettuihin verkostoihin. Tällöin verkostoissa vallitsee jäsenten välinen luottamus, yhteenkuuluvuus ja yhteiset arvot ja normit. (Leana & van Buren, 1999, s. 539; Koivumäki, 2008, s. 69.) Koivumäki siteeraa väitöstutkimuksessaan James Colemania (1988) tämän tutkimuksen hengessä:

”Sosiaalinen pääoma, aivan kuten inhimillinen ja fyysinen pääoma, on *tuottavaa* eli sen avulla voidaan saavuttaa jotain, mikä ilman sitä jäisi saavuttamatta.”

Pk-yrityksen kansainvälistymisen esteenä on usein resurssien puuttuminen, kuten todettiin jo luvussa 2.2. Yritykset käyttävät tämän puutteen paikkaamiseen juuri sosiaalisia verkostojaan eli tätä resurssia, jota kutsutaan sosiaaliseksi pääomaksi. Tämä yrityksen kyvykyys hyödyntää verkostoja kansainvälistymisessä vaikuttaa usein voimakkaasti siihen, minkä kansainvälistymismallin yritys valitsee (vrt. esim. Uppsalan malli). Sosiaalisesta pääomasta on yritykselle hyötyä, mutta siitä voi olla myös haittaa, jolloin siitä muodostuu yrityksellä ikään kuin vierasta pääomaa. (Chetty & Campbell-Hunt, 2004.) Chettyn ja Agndalin mukaan (2007, s. 4) Achrol argumentoi vuoden 2007 tutkimuksessaan, että menestyvät yritykset muistuttavat yhä enenevässä määrin verkostoja, joissa allianssit ja partneriudet etenevästi korvaavat perinteiset vertikaalisesti integroituneet yritykset.

Useat sosiaalisen pääoman määritelmät viittaavat pohjimmiltaan Johansonin ja Vahl-
nen vuonna 2003 julkaisemaan Uppsalan mallin päivitettyyn versioon. Nahapiet ja Ghosal painottavat Chettyn ja Agndalin mukaan (2007), että sosiaalinen pääoma toimii ”tiedon avaimena” ja tieto on sosiaalisesti juurtunutta ja piilee juuri ihmisten välisissä suhteissa. Tästä syystä tietopääoman yhdistäminen ja vaihtaminen on sosiaalinen prosessi. Tiedon pimitäminen ei siis ole kannattavaa yrityksen oman strategian varjelle-
misen nimissäkään. Kirjoittajat jatkavat, että sosiaalinen pääoma tuottaa luontaisesti sen omistajalleen arvoa, koska siitä on taloudellista hyötyä. Sosiaalinen pääoma myös edellyttää aina jonkinasteista sidosta toimijoiden välillä.

3.4.1 Sosiaalisten verkostojen tyypit ja sosiaalisen pääoman hyödyt

Hite ja Hesterly (2001) nimesivät sosiaaliset verkostot kahdentyyppisiksi: 1) identiteettiin perustuva (minäkeskeinen) verkosto, jossa on vahvat persooniin tai sosiaaliin samaistumisiin perustuvat siteet, jotka vaikuttavat tai motivoivat taloudellisiin toimintoihin sekä 2) minäkeskeinen verkosto, jossa keskeisen toimijan motiivi on pääsääntöisesti

taloudellinen. Kirjoittajat jatkavat, että verkosto kehittyy yleensä tyyppistä 1 (varhaisen kasvun vaihe) tyyppiin 2. Chetty ja Agndal (2007, s. 5;7) jakavat verkostot Lechnerin ja Dowlingin tutkimuksen mukaisesti viiteen tyyppiin: sosiaaliset verkostot, maineverkostot, yhteistyöverkostot kilpailijoiden kanssa, markkinointiverkostot sekä tietotaito, innovaatio ja teknologiaverkostot. Näillä pitkäaikaisilla verkostoilla yritykset saavat jonkinasteisen kontrollin toisista yrityksistä ja pääsevät epäsuorasti hyödyntämään kolmannen osapuolen kilpailuetua. Sosiaaliset verkostot voivat myös olla yrityksen sisäisiä.

Yritysten kansainvälistymisessä vaadittavien verkostojen ja sosiaalisen pääoman rakentaminen on kallista, hidasta ja riskialtista. Siksi sellaisten yritysten kansainvälistyminen, joilta valmiit verkostot puuttuvat, on perinteisesti pitkä prosessi. Tutkimuksissa onkin selvinnyt, että niin kutsutuissa syntymäglobaaleissa yrityksissä on usein lähtökohtaisesti kokemusta verkostoitumisesta ja kansainvälisistä toiminnoista. (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Kirjoittajat viittaavat Walterin, Kogutin ja Shanin tutkimukseen, jonka mukaan yritysten aikaisempi kokemus auttaa uusien suhteiden ja sosiaalisen pääoman luomisessa. Yritykset, joilla on vähemmän kokemusta sosiaalisten verkostojen luomisesta, toimivat opportunistisemmin kuin vahvan sosiaalisen pääoman omaavat ja näin ollen niiltä kuluu aikaa ja resursseja suhteidensa luomiseen ja ylläpitämiseen.

Johansonin ja Vahlnerin (2006) mukaan yrityksen olemassa oleva sosiaalinen pääoma määrittää tai jopa ratkaisee sen, kuinka hyvin yritys pystyy havaitsemaan kulloinkin ilmenevät uudet mahdollisuudet uusilla markkinoilla. Sosiaalista pääomaa ja sosiaalisia verkostoja tarkastellessa ei voi sivuuttaa *sattumaa*. Kansainvälistyvän yrityksen eteen tulevat mahdollisuudet voivat olla osittain sattumaa, vaikka ne ilmenisivätkin yrityksen sosiaalisten verkostojen kautta. Juuri sosiaalista pääomaa omistavat yritykset ovat taitavia näkemään nämä sattumat mahdollisuuksina. Mitä enemmän yrityksellä on suhteita, sitä monipuolisempi on niiden tuoma tietotaito ja sitä enemmän mahdollisuuksia ilmaantuu. (Chetty & Agndal, 2007, s. 8.) Kirjoittajat jatkavat myös (2007, s. 25), että

juuri sosiaalinen pääoma *lisää altistumista* sattumille, jotka tuottavat onnistuneita lopputuloksia kansainvälistymisen polulla.

Sosiaalinen pääoma voi Yli-Rengon ym. (2002) mukaan olla yritykselle myös rasite: sen luominen vaatii aikaa ja resursseja. Suhteet voivat osoittautua vaikeiksi tai jopa huonoiksi. Lujat verkostot voivat ikään kuin sokeuttaa siinä mukana olevat ihmiset niin, että uutta informaatiota ei enää etsitäkään tai sille voidaan jopa sokeutua. Näin uudet mahdollisuudet jäävät yrityksiltä havaitsematta. Vahvan sosiaalisen pääoman haittapuoli on myös se, että yritykselle koituu suhteiden lopettamisesta vaihtokustannuksia ja toimettomuutta, ja nämä vaihtotilanteet voivat vaikuttaa myös muihin yrityksen suhteisiin (Johanson & Vahlne, 2006). Chetty ja Agndal (2007, s. 12 - 13) huomauttavat, että huonoiksi koetuista verkostoista voi olla vaikea irrottautua. Sosiaalinen pääoma voi myös olla yrityksissä liikaan yhden henkilön varassa.

3.4.2 Sosiaaliset verkostot kansainvälistymisen välineenä

Useiden tutkimusten mukaan *päätöksentekoon* kansainvälistymisessä liittyvät läheisesti yrityksen sosiaaliset verkostot, koska ne ratkaisevat usein yrityksen kansainvälistymisstrategian (Belso-Martinez, 2006). Agndal ja Chetty (2007) tutkivat sosiaalisten verkostojen vaikutusta kansainvälistymisprosessin muutoksiin yritysten strategisessa päätöksenteossa. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi laajentuminen uusille markkinoille, markkinoilta vetäytyminen tai erityisen vahva tai varovainen sitoutuminen uudella kansainvälistymismallilla uusille markkinoille. Koska pk-yritysten sisäiset resurssit ovat esimerkiksi markkinatiedon suhteen usein rajallisia, nämä verkostot ovat merkittäviä kansainvälistymisprosessissa.

Vuonna 2000 julkaistussa tutkimuksessa Gulati, Nohria ja Zaheer havaitsivat, että yritykset voivat muodostaa vain rajallisen määrän verkostoja ja näin ollen huonoilla suhteilla on erityisen huono vaikutus, koska yritykset ikään kuin jumittuvat niihin ja näin ollen ovat estyneitä muodostamaan parempia. Nämä kansainväliset suhteet ovat myös pitkäaikaisia ja voivat elinkaarensa aikana muuttua arvokkaasta rasitteeksi. Yrityksillä

on useita erityyppisiä sosiaalisia verkostoja ja nämä verkostot vaikuttavat muutoksiin yritysten kansainvälistymisstrategiassa eri tavoin. On hyvä tiedostaa, että kansainvälistymisstrategia ei aina ole tietoinen valinta vaan se kehittyy yrityksen toimien seurauksena. (Agndal & Chetty, 2007, s. 1451). Seuraavissa kappaleissa esitellään kolme erityyppistä kansainvälistä suhdeverkostoa.

Liikesuhteet ja sosiaaliset suhteet

Suhdetta voidaan tarkastella sen mukaan, kuka siinä on toimija. Liikesuhteella tarkoitetaan, että toimija on organisaatio, jolloin suhde on institutionaalistunut eikä se riipu yhden henkilön toimista. Nämä suhteet ovat usein pitkäaikaisia ja yrityksellä voi olla niitä asiakkaiden, jakelijoiden, toimittajien, kilpailijoiden ja viranomaisten kanssa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että nämä suhteet vaikuttavat siihen, minkälaisen kansainvälistymismallin tai -polun yritys valitsee. Sosiaalinen suhde vastaavasti on riippuvainen yksilön toimista eikä suhdetta ole ilman tätä yksilöä. (Agndal & Chetty, 2007, s. 1452). Vuonna 2000 julkaistussa tutkimuksessa Paul Ellis tutki Hong Kongin leluteollisuutta. Tutkimustulosten mukaan sosiaaliset suhteet, eivät siis liikesuhteet, ovat merkittävä tekijä, kun yrityksissä päätetään etabloitumisesta. Suhteet tuottavat yrityksille tärkeää tietoa markkinoista ja niiden mahdollisuuksista sekä näille markkinoille menon mahdollisuuksista. Näiden sosiaalisten suhteiden tärkeys johtuu siitä, että olemassa olevilla suhteilla säästetään kustannuksia, joita markkina- ym. tiedon selvittämisestä muuten aiheutuisi. Sosiaaliset suhteet, joita käytetään kansainvälistymisissä, voivat olla perua myös muualta kuin liike-elämästä (Agndal & Chetty, 2007, s. 1460).

Suorat ja epäsuorat suhteet

Agndal ja Chetty (2007, s. 1453) viittaavat tutkimusartikkelissaan useisiin tutkimuksiin, joiden mukaan yritysten suhdeverkostot voivat toimia kansainvälistymisen käynnistäjänä sekä vaikuttaa kansainvälistymismallin valintaan. Näitä vaikuttavia suhteita voidaan kutsua suoriksi suhteiksi ja epäsuoriksi suhteiksi. Ensimmäinen on nimensä mukaisesti

suoraa kanssakäymistä. Jälkimmäistä kutsutaan myös heikoksi siteeksi ("weak tie") ja se voi olla esimerkiksi välikäsi, joka saattaa ostajan ja myyjän yhteen. Heikko side voi olla myös esimerkiksi yrityksen omistaja tai vaikutusvaltainen asiakas. Nämä epäsuorat suhteet ovat usein ratkaisevan tärkeässä roolissa, koska ne luovat suhteeseen ulkoista painetta. Ulkoinen paine joka voi toimia liikkeelle panevana voimana esimerkiksi strategian muutoksessa.

Reaktiivinen ja proaktiivinen muutos

Edelliset esimerkit näyttävät, kuinka yritysten verkostot voivat muuttaa tai käynnistää halutun muutoksen tai toimia muutoksen käynnistäjänä ilman yrityksen omaa tahtotilaa. Tästä syystä kansainvälisiä verkostoja voidaan pitää muutoksen suhteen myös reaktiivisina tai proaktiivisina. Reaktiivisella reaktiolla kansainvälistymisstrategiaan tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan aiheuttamaa painetta. Tämä voi aiheutua myös kotimaan markkinoilla olevista asiakkaista. Vastaavasti proaktiivinen reaktio on yrityksen omasta tahtotilasta kumpuavaa halua kansainvälistyä ilman ulkoista painetta. Kummassakin tapauksessa yritys voi käyttää hyväkseen olemassa olevia suhteitaan, joita sillä on yrityksiin tai yksilöihin. (Agndal & Chetty, 2007, s. 1453).

3.4.3 Sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen kansainvälistymisessä

Yrityksen vaiheittainen kansainvälistyminen voi tarkoittaa kullakin hetkellä ilmaantuvien mahdollisuuksien hyväksikäyttämistä. Näitä mahdollisuuksia luovat myös yritysten sosiaaliset verkostot, jotka voivat muuttaa kansainvälistymisstrategian suuntaa. Esimerkkejä tästä ovat sosiaaliset suhteet, jotka ovat syntyneet henkilöstön edellisissä työpaikoissa. (Agndal & Chetty, 2007; Belso-Martinez, 2006). Johtajavaihdokset yrityksissä vaikuttavat myös kansainvälistymisstrategioihin, sillä uusi johtaja tuo mukanaan oman verkostonsa ja asenneilmastonsa (Belso-Martinez, 2006). Agndal ja Chetty (2007, s. 1462) nimesivät tutkimuksessaan yhdeksi mahdollistajaksi myös sattuman. Tämä tarkoittaa, että yritys ei välttämättä etsi tietoisesti polkua kansainvälistyä eikä sillä ole

strategiaa laadittuna, mutta joku yhteensattuma saattaa sen polun alkupäähän. Tällainen sattuma voi olla esimerkiksi kolmannen osapuolen suositus.

Agndal ja Chetty (2007, s. 1463) totesivat tutkimuksessaan, että jos vientimarkkinat sijaitsevat lähellä, yritysten tekemät muutokset laajentumisessa uusille markkinoille ovat usein reaktiivisia. Tämä johtuu siitä, että fyysisesti lähellä sijaitsevat potentiaaliset asiakkaat antavat helpommin suoraa palautetta. Yritys voi siis saamansa viestin perusteella muuttaa esimerkiksi jakelutapaa. Vastaavasti epäsuorat liikesuhteet vaikuttavat kansainvälistymisen markkinastrategiaan proaktiivisesti. Liikesuhteet vaikuttavat sosiaalisia suhteita enemmän markkinastrategiaan, mutta vaikuttaakseen niiden tulee olla suoria eikä epäsuoria suhteita. Koska nämä muutokset olivat kuitenkin asteittaisia, tutkimus tukee Johansonin ja Vahlinen (1977) mallia, jonka mukaan kansainvälistyminen kehittyy vaiheittain. Tutkimuksessa löydettiin myös useita vetäytymisiä, jotka johtuivat kumppanin aiheuttamista hankaluuksista vientimaassa. Yritykset vetäytyvät varsinkin silloin, kun ne ovat jo verkostoituneet tavalla, joka helpottaa vetäytymisprosessia. Tämä tukee jälleen ajatusta siitä, että yritysten sosiaaliset verkostot ovat avainasemassa kansainvälistymisprosessin onnistumisessa.

Yritysten kansainvälistymisprosessi ei siis ole ennalta lukittu matka, jossa jäädään alkuperäisille vientimarkkinoille ennalta tehdyn toimintatapa valinnan mukaisesti, vaan se muuttuu matkan edetessä. Kun yritykset muuttavat markkinastrategiaansa, niiden sisällä olevat sosiaaliset suhteet ovat suuremmassa roolissa kuin toimintatavan muutoksissa, jotka taas muuttuvat usein liikesuhteiden vuoksi. Näyttäisi, että liikesuhteet vaikuttavat sosiaalisia suhteita enemmän juuri yritysten tekemiin muutoksiin. Markkinoille menoon vaikuttavat kuitenkin usein juuri sosiaaliset suhteet. Näiden kahden suhteen eroa on kuitenkin joskus vaikea erottaa toisistaan. Se, mikä on alkanut sosiaalisena kanssakäymisenä, voi ajan oloon muuttua liikesuhteeksi. Näin käy esimerkiksi silloin, jos liikesuhde jatkuu vaikka merkittävä työntekijä (”sosiaalisen suhteen omistaja”) vaihtaa työpaikkaa, mutta liikesuhde jatkuu. Tällöin voidaan puhua institutionalisoitumisesta. Vastaavasti liikesuhde muuttuu usein sosiaaliseksi suhteeksi, koska yritykset arvos-

tavat liikeyhteistyönsä tietotaitoa ja resursseja. Tämä on yritysten näkökulmasta riskien hallintaa. (Agndal & Chetty, 2007, s. 1486 – 1469.)

Agndalin ja Chettyn (2007) tutkimus kertoo myös, että se, miten kyvykäs ja kokenut yritys on luomaan näitä suhteita, vaikuttaa paljon siihen, kuinka voimakkaasti suhteet muokkaavat yritysten kansainvälistymisstrategiaa. Kuten Yli-Renko, Autio ja Tontti (2006), myös Agndal ja Chetty (2007) kehottavatkin yrityksiä vaalimaan ja rakentamaan suhteitaan tietoisesti ja resurssinomaisesti sen sijaan, että jättäisivät ne huomiotta. Tärkeä havainto on myös se, että mikäli yritysten sosiaalinen verkosto antaa signaalin muuttaa kansainvälistymisstrategiaa, yritysten on syytä toimia näissä muutostilanteissa ketterästi. Tämä tarkoittaa sitä, että verkostojen luomiin mahdollisuuksiin tartutaan, vaikka ne olisivat ennalta arvaamattomia.

Chetty ja Agndal (2007) ovat tutkineet yrityksen sosiaalisen pääoman vaikutusta sen kansainvälistymismallin muutoksiin. Tässä tutkimuksessa havaittiin kolme erityyppistä sosiaalisen pääoman muotoa, joilla on vaikutusta: tehokkuus, sattumat ja rasitteet. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys pystyy hyödyntämään olemassa olevia verkostojaan ja niiden tuottamaa informaatiota muutostilanteissa. Nuorilla yrityksillä nämä verkostot kohdistuvat usein perustajajohtajiin ja heidän asiakas- ja toimitajasuhteisiin. Mitä enemmän kanssakäymistä yrityksillä on, sitä enemmän ne kartuttavat sosiaalista pääomaa. Tätä mallia käytti jo aikaisemmin käsitellyt Penrosen (1959) kasvuteoria. Yritysten ei pitäisi laskea vain virallisten kanssakäymisten varaan vaan tarvitaan myös vapaamuotoista kanssakäymistä innovatiivisten tuotteiden ja ideoiden kehittämiseksi (Tsai & Ghosal, 1998). Tehokkaasti sosiaalista pääomaansa hyödyntävä yritys voi esimerkiksi ”ratsastaa” uusille markkinoille sellaisen yhteistyökumppaninsa avulla, joka jo toimii maassa (Chetty & Agndal, 2007, s. 11).

Sosiaalisen pääoman kautta avautuva sattuma voi myös aiheuttaa muutoksen yrityksen kansainvälistymismallissa. Tällöin muutos lähtee siis sattumasta, ei yrityksen tietoisesti harkitsemana. Muutokseen sysäävä sattuma voi syntyä hyvinkin sattumanvaraisesti ja

usein yrityksen heikkojen sidosten kautta, kuten entisten työntekijöiden tai yhteistyökumppaneiden työntekijöiden kautta. Tällöin sosiaalinen pääoma toimii johdolle positiivisen muutoksen alullepanijana. (Chetty & Agndal, 2007, s. 11). Mielenkiintoinen huomio tähän tulee Kontisen ja Ojalan (2012, s. 51) tutkimuksesta, jossa he havaitsivat, että pk-yritysten sosiaalinen pääoma on usein kapea eikä sen laajentamiseen pyritä aktiivisesti. Tämä johtaa riippuvuuteen yksittäisistä toimijoista, kuten agenteista. Myös kansainvälistymiseen liittyvään päätöksentekoon liittyi juuri tästä kapea-alaisuudesta johtuen sattumanvaraisuutta.

Vaikka sosiaalinen pääoma nähdään useissa tutkimuksissa positiivisena resurssina, on sillä Chetty ja Agndalin (2007, s. 12 - 22) mukaan myös negatiivisia vaikutuksia, kuten jo aiemmin todettiin Yli-Rengon tutkimuksessa. Tällä he tarkoittavat, että tiukoissa sosiaalisissa verkostoissa yritykset saattavat jäädä uusimman tiedon ja uusien toimintamallien ulkopuolelle uppoutuessaan omaan toimintamalliinsa ja verkostonsa normeihin ja menettävät sen vuoksi suoristuskyykään. Sosiaalisen pääoman ylläpitäminen vaatii aikaa ja rahaa, eikä partnerin opportunistiselta käytökseltä aina välttyä. Nämä rasitteet voivat kuitenkin saada aikaan käänteen yrityksen kansainvälistymisen mallissa, mikä taas puolestaan voi olla positiivinen muutos. Sosiaalisen pääoman kasvattaminen on jatkuvaa kustannusten ja hyötyjen tasapainoilua, jossa riskejä on pidettävä silmällä (Chetty & Agndal, 2007, s. 26.)

4 Metodologia

Janne Hukkinen (2010) on lausunut blogikirjoituksessaan gradun kirjoittamisesta ja tutkimuskysymyksestä oivallisesti:

"Tutkimuskysymystä hiotaan gradun alkumetreiltä loppuun asti (iteraatio kysymyksen ja vastauksen välillä). Gradu on silmänpölytempu: kirjoitetaan lineaarisesti rationaaliseksi ajatusprosessiksi, joka tosiasiallisesti on ollut iteratiivinen keskustelu."

Kirjoittaja tarkoittaa tällä, että aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata ja vaiheet ovat usein päällekkäisiä. Tässä tutkimuksessa vaihteellisuus ja iteratiivisuus ovat tarkoittaneet myös sitä, että osa teoriasta on tarkentunut vasta analyysivaiheen jälkeen. Myös tutkimuskysymys on muotoutunut lopulliseen muotoonsa vasta analyysin edetessä. Tässä luvussa käsitellään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen perusteita sekä tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston keräämistä ja analysointia.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 81-82) esittävät kirjassaan, että ei ole järkevää yrittää etsiä laadulliselle tutkimukselle yhtä yhdistävää metodologiaa: jokainen rakentaa havaitsemastaan ja kokemastaan omalla tavallaan luoden siitä aktiivisesti oman tulkinnan. Kirjoittajat kuitenkin jatkavat, että yhdistämällä kriittisen realismin ontologian ja sosiaalisen epistemologian voidaan ajatella, että ihmiset elävät omia kertomuksiaan ja kertovat niistä erilaisia variaatioita muistinsa varassa ajasta, paikasta ja tilanteesta riippuen. Näin ollen voidaan ajatella, että tämäkin laadullinen tutkimus on tutkimushetkensä tuote ja haastateltujen ja tutkijan omakuvainen tulkinta aiheesta.

4.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Tämä tarkoittaa, että tutkimuskohteena on usein subjektiivinen kokemus tutkittavasta asiasta. Tieto tutkittavasta aiheesta kerätään interaktiivisessa yh-

teydessä, ja löydös on tutkijan tulkinta aiheesta. Tutkijan arvot vaikuttavat myös lopputulokseen. Toisaalta kriittiseksi teoriaksi nimetty tieteenfilosofia, joka voidaan myös lukea kuuluvaksi eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen filosofiaan, esittää, että tutkittava todellisuus muovautuu ja tarkentuu erilaisten sosiaalisten, poliittisten, kulttuuristen ja ekonomisten tekijöiden kokonaisuudessa. (Metsämuuronen, 2008, s. 12-13.)

Tämä tutkimus on lähtenyt liikkeelle tutkijan itsensä mielenkiinnon kohteesta: pk-yritysten kansainvälistymisprosessista ja sen onnistumista määrittelevistä tekijöistä. Tutkimuksen olisi voinut toki toteuttaa myös kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta kysymyksen asettelu ja tutkittava ilmiö olisivat siinä muovautuneet täysin toisenlaisiksi, ja näkökulma olisi ollut ehkä enemmän yhteiskunnallis- kuin yritys- / yrittäjälähtöinen. Jotta alusta saakka mielenkiinnon kohteena ollut kysymys vientiyrityksen menestyksen avaimista saisi mahdollisimman avoimen ja rehellisen vastauksen, valikoitui laadullinen tutkimus tämän tutkimuksen menetelmäksi.

4.2 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen

Laadukas laadullinen tutkimus on usean asian summa. Sarah J. Tracy (2010) on kerännyt artikkelissaan näitä laatumääritteitä ”telttakatoksen” alle ja esittää kahdeksan kriteeriä. Hänen luettelostaan löytyy myös käsite ”rich rigor”, jonka voisi suomentaa vaikka hyväksi tarkkuudeksi. Tämä tarkkuus tai täsmällisyys kattaa koko tutkimuksen. Tämä pätee myös aineistoon: keräämiseen, dataan ja kontekstiin. Voidaan ajatella, että tästä tutkimuksessa ensimmäinen kriteeri tarkkuudelle on haastateltavien valinta. Hirsijärvi ja muut (2009, s. 164) toteavat, että laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat kaikki asemansa kautta suoraan tekemisissä yritystensä tai työpaikkojensa vientitoiminnan kanssa. Näin ollen tieto on ensikäden tietoa ja kertojan omakohtainen kokemus asiasta. Haastateltavat olivat myös olleet asemassaan jo pidemmän aikaa, jokainen useita vuosia.

Strukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen avulla. Haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, s. 75.) Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 94-95) mainitsevat, että teemahaastatteluissa vastataan sekä ”mitä” että ”miten” kysymyksiin. Ongelmaksi tässä menetelmässä he nostavat sen, että koska haastateltavat voivat puhua suhteellisen vapaasti aiheesta, ”totuuden” löytäminen aineistosta analyysivaiheessa voi olla työlästä. Toisekseen, mikäli kysymykset on rajattu liian tarkasti etukäteen, tärkeitä aiheita voi jäädä piiloon. Tämän tutkimuksen haastattelun tukisanoista muodostunut runko löytyy liitteestä 1. Vaikka haastatteluiden kulku vaihteli, samat teemat nostettiin esiin kaikissa haastatteluissa ja aineisto oli siltä osin homogeeninen. Toki on selvää, että asioiden koettu ”tärkeysjärjestys” vaihteli suurestikin haastateltavan mukaan ja eri asiat painottuivat.

Haastatteluiden edetessä on myös tärkeää, että kysymykset voivat vaihdella eli haastattelu ikään kuin jalostuu matkan varrella (Gioia, Corley & Hamilton, 2012, s. 20). Kirjoittajat toteavat myös, että tutkimustulosten luotettavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää tietää, kuka on oikea (oikean) informaation lähde organisaatiossa (2012, s. 19). Kuten jo mainittiin, tämä liittyy läheisesti tutkimuksen laatuun. Haastateltavia yhdisti tässä tutkimuksessa puheliaisuus, mikä on usein yhteistä myynnin parissa toimiville, ja kaikki kertoivat mielellään ja avoimesti kansainvälistymisen haasteista ja onnistumisista. Kaikissa haastatteluissa paneuduttiin ensin yrityksen taustatietoihin ja kilpailutekijöihin, koska myös kansainvälistyminen vaatii yritykseltä kilpailuedun saavuttamista. Haastatteluissa käsiteltiin vain lyhyesti niitä yrityksen vaiheita, joiden aikaan haastateltavat eivät olleet vielä olleet asemassaan tai yrityksen palveluksessa. Tällä vältyttiin vääristyneeltä informaatiolta ja toisen käden tiedoilta. Haastattelija ja haastateltava tunsivat toisensa entuudestaan kahdessa tapauksessa kahdeksasta, mutta näiden haastatteluiden välillä ei ollut mitään laadullista eroa. Ainoa haaste haastatteluissa oli sopivan ajankohdan löytäminen, mikä tarkoitti haastatteluiden aikajänteen venymistä yli kolmen kuukauden ajalle.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston suuruus voi vaihdella suuresti. Yksikin haastattelu voi riittää aineistoksi (Boddy, 2016, s. 430). Aineiston riittävydestä laadullisessa tutkimuksessa käytetään nimitystä saturaatio. Boddy (2016, s. 429) viittaa artikkelissaan tutkimuksiin, joiden mukaan tieteellistä näyttöä saturaatiosta on saatu kuuden syvähaastattelun jälkeen. Tämä tarkoittaa, että tutkija ei välttämättä päätä etukäteen kerättävän aineiston määrää, vaan aloittaa esimerkiksi haastattelut ja jatkaa niitä niin kauan kuin uutta tietoa ilmaantuu. Tämä poikkeaa selvästi kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmästä, jossa perusjoukosta poimitaan edustava otos. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 179-180; Tuomi & Sarajärvi 2011, s. 87; Wilson & Vlosky, 1997, s. 61.) Tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että samankaltaisia asioita alkoi nousta esiin hyvin varhaisessa vaiheessa ja jo kolmannen haastattelun kohdalla kansainvälistymisprosessin samankaltaisuus ja tiettyjen teemojen toistuminen alkoi näkyä. Haastattelun tukisanarunkoa noudatettiin kuitenkin kaikissa haastatteluissa vain järjestyksen vaihdellessa. Kahdeksan haastattelua asetettiin tavoitteeksi jo tutkimuksen alkuvaiheessa, koska sen arveltiin olevan riittävä määrä tutkimuskysymykseen vastaamiseksi ja suurempi määrä olisi aiheuttanut aikatauluhaasteita.

4.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta puhelimitse yksilöhaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja ääninauhat litteroitiin tekstitiedostoiksi. Kaikki haastateltavat vastasivat edustamassaan yhtiössä vientitoiminnasta. Haastateltujen yritysten ja niiden edustajien tiedot on koottu taulukkoon 1. Kaikki haastatellut yritykset olivat pk-yrityksiä, mutta niiden omistuspohja vaihteli. Joukossa oli yhden ihmisen kokonaan omistamia sekä perheyrityksiä ja yhdessä yrityksessä pääomistaja oli tanskalainen. Tutkimukseen valittiin tietoisesti eri alojen yrityksiä, jotta voitiin tutkia mahdollisia yhdistäviä tekijöitä.

Taulukko 1. Haastateltavat, haastatteluajankohdat ja haastattelujen kesto.

Haastattelu	Yrityksen toimiala (TOL)	Henkilöstömäärä	Haastateltavan asema yhtiössä	Haastattelun pvm	Kesto
Yritys 1.	Tekstiilien valmistus	10	Toimitusjohtaja	12.2.2019 / 24.7.2019	1h + 15 min
Yritys 2.	Koriste- ja rakennuski- ven louhintaa	18	Myyntijohtaja	22.3.2019	55 min
Yritys 3.	Elintarvikkeiden valmis- tus	20	Toimitusjohtaja	12.4.2019	1 h 10 min
Yritys 4.	Talous- ja koriste- esineiden valmistus	8	Toimitusjohtaja	25.4.2019	1 h 15 min
Yritys 5.	Muiden epäorgaanis- ten peruskemikaalien valmistus	9	Hallituksen puheen- johtaja	7.5.2019 / 24.7.2019	1 h 15 min + 15 min
Yritys 6.	Metallituotteiden val- mistus	43	Myyntijohtaja	10.5.2019	1 h 10 min
Yritys 7.	Muu kotitaloustavaro- iden tukkukauppa	52	Vientipäällikkö	17.5.2019	1 h 5 min
Yritys 8.	Sähköisten kodinkonei- den valmistus	55	Myynti- ja markki- nointijohtaja	23.5.2019	1 h 15 min

Tässä tutkimuksessa haastateltiin tietoisesti perinteisiä kaupan ja valmistuksen toimi-aloja edustavia yrityksiä, joista kahta voidaan luonnehtia born global- eli syntymäglobaliksi yritykseksi. Haastateltavat yrityksen valittiin tähän tapaan siksi, että useimmat kansainvälistymismallit ja -teoriat on luotu ennen teknologian aikakautta, joka nyttemmin on tullut jäädäkseen. Vaikka haastattelu noudatti aina samaa runkoa, haastateltavien persoona vaikutti siihen, mitä asiaa he halusivat korostaa. Haastateltavat yritykset valikoituivat osin sattumalta ja osin tietoisesti tutkijan verkoston kautta. Esimerkiksi yksi haastateltava yritys löytyi Google-haulla, joka päättyi sanomalehden uutisointiin kyseisen yrityksen vientitoiminnan käynnistymisestä. Kaikki yritykset, joita tavoiteltiin, eivät suostuneet haastatteluun. Tämä johtui lähinnä mahdollisten haastateltavien ajanpuutteesta. Osa yrityksistä piti haastattelun ehtona, että pysyy tunnistamattomana, mikä kertoo asian jonkin asteisesta arkaluontoisuudesta, mutta salassapito on tutkimusetiikankin mukaan itsestäänselvyys.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 155-156) mukaan osallistujille on selvitettävä tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät ja heidän osallistumisensa on oltava vapaaehtoista. Kir-

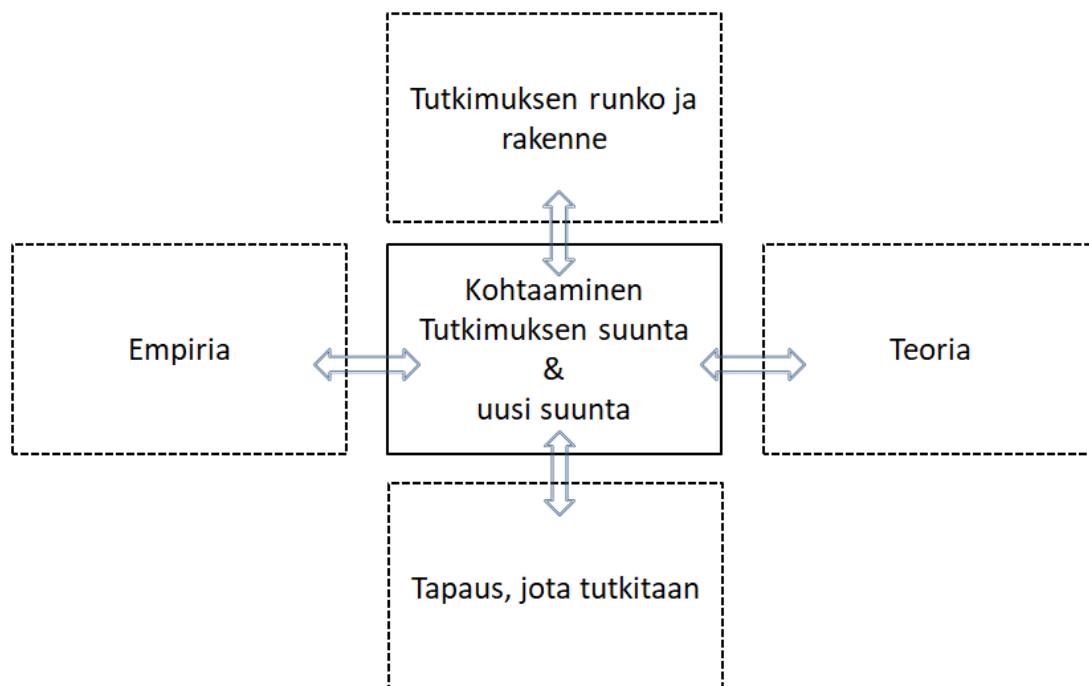
joittajat jatkavat edelleen, että tutkimukseen osallistuvilla on oltava selvää, mistä tutkimuksessa on kyse ja tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia. Toisaalta se, että yritysten tiedot olisivat julkisia, ei lisää tutkimuksen luotettavuutta mitenkään. Kaikki olivatkin kiinnostuneita kuulemaan tutkimuksen kirjallisesta lopputuotoksesta, mikä heille myös luvattiin. Haastateltavia etsiessä löytyi myös kaksi yritystä, jotka olivat kyllä tehneet vientiä melko aktiivisestikin joitakin vuosia sitten, mutta olivat sittemmin luo-
puneet siitä resurssipulan vuoksi. Näistä yrityksistä olisi saanut lisää näkökulmaa aiheeseen, mutta se jätettiin seuraavaan tutkimukseen.

4.4 Tutkimusaineiston analysointi kvalitatiivisessa tutkimuksessa

Kun aineisto on kerätty, analysointi kannattaa aloittaa heti, jotta mahdolliset täydennykset saa tehtyä vielä helposti. Tässä tutkimuksessa analysointi aloitettiin kun kolme haastattelua oli tehty. Kvalitatiivisen tutkimuksen sisällön analysointia voidaan lähestyä kahta kautta: aineisto- tai teorialähtöisesti. Analyysitavat voidaan jakaa myös selittämi-
seen pyrkivään lähestymistapaan ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Periaatteena on valita analyysitapa, joka parhaiten antaa vastauksen tutkimusongelmaan. Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein erittäin runsas, mutta kaikkea aineistoa ei ole tarpeen analysoida eikä kaikkea kerättyä pystytäkään hyödyntämään. (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 224-225.) Bansal ja Corley (2011, s. 236) paketoivat asian oivallisesti: Ei ole olemassa yhtä tapaa aineiston organisointiin ja analysointiin, mutta *metodin johdonmukaisuus sitoo tutkimuskysymyksen, datan keräämisen, analysoinnin ja teorian*. Periaatteena on valita analyysitapa, joka parhaiten antaa vastauksen tutkimusongelmaan. Laadullisen tutkimuksen aineisto on usein erittäin runsas, mutta kaikkea aineis-
toa ei ole tarpeen analysoida eikä kaikkea kerättyä pystytäkään hyödyntämään. (Hirsijärvi ja muut, 2009, s. 224-225.) Analyysin kulkua on avattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

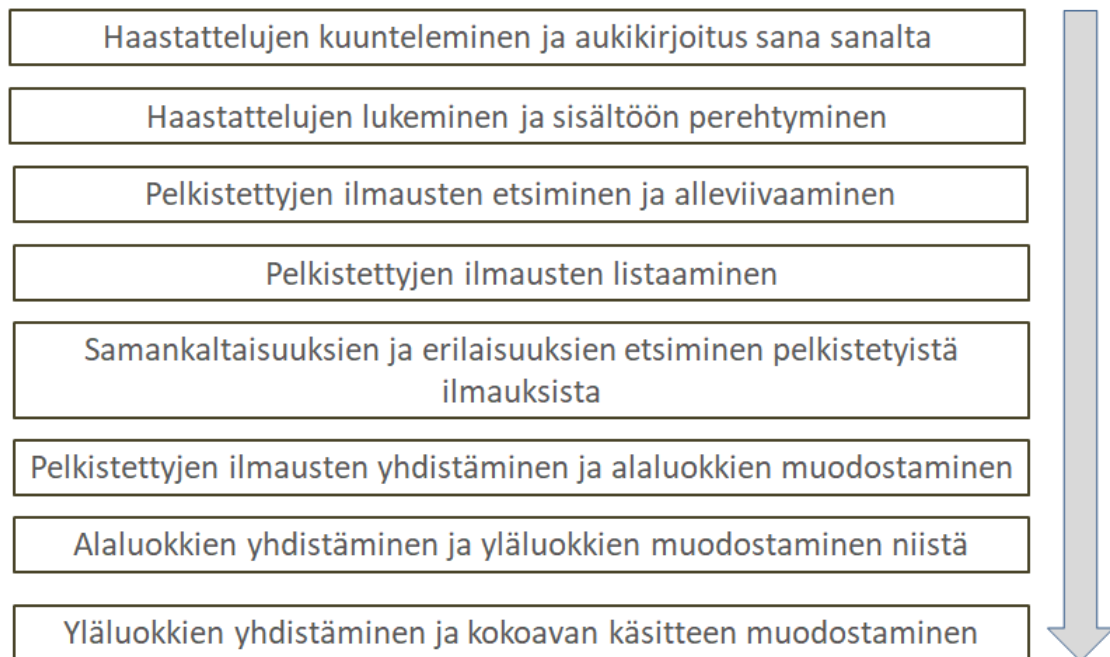
4.5 Abduktiivinen analyysi ja temaattinen sisällönanalyysi

Abduktiivista lähestymistapaa tapaustutkimukseen ovat käsitelleet artikkelissaan *Systematic combining: an abductive approach to case research* Anna Dubois ja Lars-Erik Gadde (2002). Artikkelin otsikko kertoo hyvin heidän käsityksestään abduktiivisen sisällönanalyysin etenemisestä: analyysi on aktiivinen keskustelu, jossa teoreettinen viitekehys, empiirinen kenttätutkimus ja analyysi käyvät vuoropuhelua ja kehittyvät samanaikaisesti. Kuvio 4. kuvaa tätä prosessia ja näyttää, kuinka tämä vuoropuhelu voi muuttaa tutkimuksen suuntaa sen edetessä eli myös se, mitä tutkitaan, voi muuttua. Tässä tutkimuksessa menetelmän käyttö muutti teorian suuntaa kun analyysi eteni: empirias- ta nousi esiin kansainvälistymiseen ja vientimenestykseen liittyvä seikka, jota ei teorias- sa oltu vielä avattu. Näin ollen analyysin loppuunsaattaminen vaati paneutumista tähän esiin nousseeseen teemaan. Tämä puolestaan alkoi sitoa jo olemassa olevia ja avattuja teorioita eli kansainvälistymisen vaihemalleja ja resurssiperusteista kansainvälistymistä tähän uuteen, toistuvaan teemaan ja siihen liittyvään teoriaan.



Kuvio 4. Systemaattinen yhdistäminen tapaustutkimuksessa Dubois’n ja Gadden mukaan (2002: 555).

Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat sisällönanalyysin etenemisen kuvion 5. mukaisesti. He nostavat teoksessaan (2018, s. 140-142) yhdeksi analyysimenetelmäksi myös temaattisen sisällönanalyysin, joka on kuvattu kuviossa 5. Temaattinen sisällönanalyysi on menetelmänä melko monitulkintainen ja ehkä hämmäntäväkin useine tulkintoineen. Kirjoittajat jatkavatkin, että edellä kerrottua abduktiivista analyysiä ei maailmalla yhdistetä temaattiseen analyysiin vaan sen yhteydessä puhutaan yleensä induktiivisesta tai deduktiivisesta analyysistä. Puhdas induktiivinen analyysi on kuitenkin melko vaikea toteuttaa, koska tutkijalla on yleensä joku ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa lähtöteorioina toimivat kansainvälistymisen vaihemallit sekä resurssiperusteinen kansainvälistymismalli, jotka voidaan yhdistää sekä pienten että suurten yritysten kansainvälistymiseen. Näitä teorioita käytetään useimmiten perinteiseen tapaan kansainvälistyviin yrityksiin, joten niiden arveltiin sopivan parhaiten tähän tutkimukseen. Kuten edellä todettiin, vasta analyysin eteneminen paljasti, mitkä ovat lopulliset teoreettiset viitekehykset.



Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018: 123).

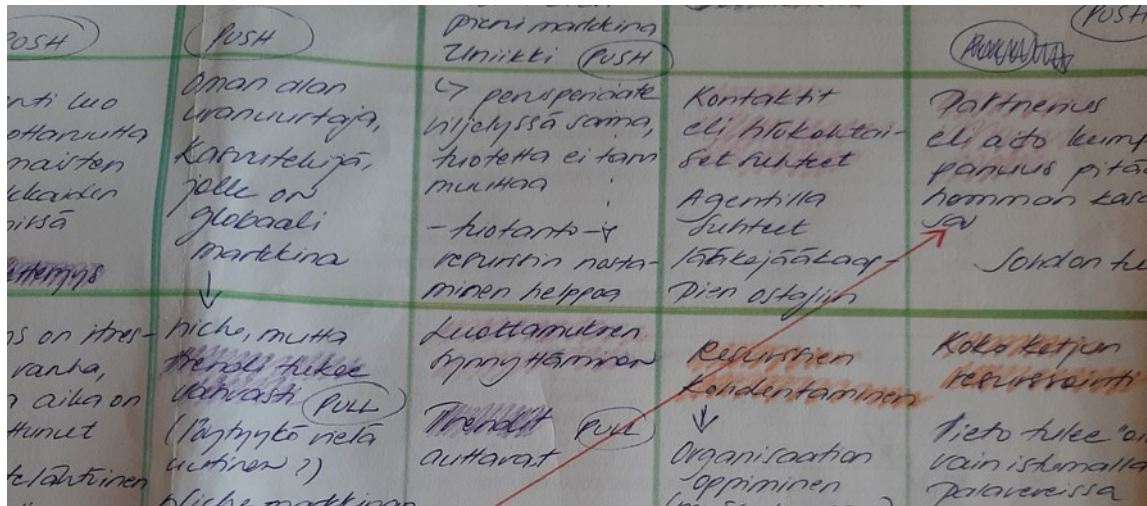
Taulukosta 2. seuraavalla sivulla voidaan havaita, että sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin etenemisen ero liittyy analyysin logiikkaan. Molemmissa tavoissa aineisto toimii lähtökohtana, mutta perinteisessä sisällönanalyysissä aineisto hajotetaan ilmauksiksi, joista rakennetaan hierarkkisesti kokoava käsite. Temaattisessa analyysissä aineistosta tunnistetaan perus- tai johtoajatukset, ja niiden ympärille rakennetaan teemaan liittyvä kokonaisuus. Temaattisen analyysin tuloksena syntyy useita teemoja ja ”karttoja”. Teemat eivät nouse aineistosta itsestäänselvyyksinä, vaan aineistoa on aktiivisesti tulkittava ja samasta aineistosta voidaan saada hyvinkin erilaisia tulkintoja. Toisaalta temaattisen sisällönanalyysin voidaan nähdä olevan vain tekstin pelkistämistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 142-144.) Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan temaattisessa analyysissä pyrittämään löytämään erilaisia näkökulmia ja analyysi voi olla teoria- tai aineistolähtöinen. Temaattisen analyysin lopputuloksena syntyvät teemat sisältävät jotain tutkimuskysymyksen kannalta olennaista.

Vaikka temaattista sisällönanalyysiä ei edellisen teorian mukaan yhdistetä abduktiiviseen tutkimukseen, tämän työn analyysiin se on sopinut hyvin. Taulukon 2. rivillä kaksi kerrotaan, että perinteisessä sisällönanalyysissä tehdään ennen aineistoon tutustumista vahva päätös siitä, mistä ollaan kiinnostuneita. Tässä tutkimuksessa aineistoon tutustuttiin *ilman* vahvoja ennakkokäsityksiä siitä, mitä teemoja tullaan löytämään, vaikka onkin selvää, että jo pelkkä haastattelurunko teemahaastattelussa asettaa tutkimustuloksille tietyn viitekehyksen. Pyrkimys oli kuitenkin lähestyä asiaa induktiivisesti. Aineistosta etsittiin sekä tarkkoja kuvauksia että piilomerkityksiä.

Taulukko 2. Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 142).

Sisällönanalyysi	Temaattinen analyysi (Braun & Clarke 2006)
Vahva päätös, mistä olet kiinnostunut	
Tutustu aineistoon, tee muistiinpanoja	Tutustu aineistoon, tee muistiinpanoja
Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta Pelkistä, muodosta ala- ja yläluokkia sekä kokoava käsite	Kerää kiinnostavat seikat yhteen Pelkistä kerätyt seikat Järjestä aineisto potentiaalsiin teemoihin ⇒ pohdi, mikä on pelkistettyjen ilmauksien suhde toisiinsa, suhde eri teemojen välillä ja eri teemojen tasojen välillä. Tarkista, että aineisto sopii teemoihin Tee analyysin temaattinen ”kartta” Määrittele ja nimeä teemat
Kirjoita raportti	Kirjoita raportti

Analyysin taustalla vaikuttivat ensimmäisessä vaiheessa vaihemallit, resurssiperusteinen malli sekä päätöksenteon teoriat. Ensimmäisten lukukertojen jälkeen haastatteluita tehtiin muistiinpanoja tukisanojen avulla eli haastatteluista etsittiin teemoja, jotka olivat yhtenäisiä muillekin haastatteluille. Tukisanoista alkoi muodostua potentiaalisia teemoja. Näistä teemoista muodostettiin temaattinen kartta, joka on lähellä sisällönanalyysin kokoavaa käsitettä. Teemojen erottamiseen käytettiin eri värejä, jotta hahmottaminen olisi mahdollisimman helppoa. Osa tukisanoista kootuista muistiinpanoista on nähtävillä kuvassa 1. Kuten abduktiivisen analyysin kohdalla kerrottiin tapahtuvan, analyysi ei edennyt tässäkään tutkimuksessa suoraviivaisesti alusta loppuun, vaan sekä muistiinpanoihin että alkuperäisiin litterointeihin palattiin kun ensimmäinen analyysi teemakartan pohjalta oli kirjoitettu. Tässä vaiheessa tehtiin myös puhelimitse tarkentavat kysymykset kahdelle haastateltavalle.



Kuva 1. Teemakartan ensimmäinen vaihe analyysissä.

Analyysiä jatkettiin, kun teoreettinen viitekehys oli kirjoitettu loppuun. Aineistosta esiin nousseesta uudesta teoriasta eli sosiaalisesta pääomasta ja sosiaalisista verkostoista nousi analyysiin vielä jotain seikkoja, mutta ennen kaikkea tulokset sitoutuivat olemassa oleviin teorioihin. Tämä vahvisti entisestään sitä, että laadullinen analyysi on empirian ja teorian keskustelu, jonka lopputulos on tutkijan näkemys aiheesta. Johtopäätöksiä varten oli tarpeen vielä avata syntymäglobaaleihin yrityksiin liittyviä teorioita.

5 Pk-yritysten kansainvälistyminen viennin kautta

Tässä luvussa käsitellään haastattelututkimuksen tuloksia. Tulokset on kerrottu pääosin sanallisesti. Kaikista haastatteluista paljastui muutamia pääteemoja, jotka voitiin yhdistää saman teeman alle, ja tässä luvun alussa nämä teemat on taulukoitu taulukkoon 3. Taulukossa on esitetty myös yritysten päävientitapa. Tulokset on tässä analyysissä jäsennetty sarjaksi tapahtumia ja viitekehyksenä toimivat luvuissa 2 ja 3 esitetyt teemat (resurssiperusteinen kansainvälistymismalli, kansainvälistymisen vaihemallit, päätöksenteko sekä yritysten sosiaalinen pääoma). Tulosten analysoinnissa on suorien lainausten kohdalla kerrottu haastatellun yrityksen järjestysnumero, mikäli se on ollut mahdollista tehdä ilman anonymiteetin vaarantamista.

Taulukko 3. Haastatteluissa esiin nousseet teemat ja yrityksen päävientitapa.

	Pääteema	Alateema	Mahdollinen alateema, joka ei liity pääteemaan	Päävientitapa
Yritys 1.	Oppiminen	Organisointi	Ketteryys	Agentti
Yritys 2.	Henkilökohtaiset suhteet	Resurssit	Uniikki tuote	Suoravienti
Yritys 3.	Henkilökohtaiset suhteet	Resurssit	Uniikki tuote	Maahantuoja
Yritys 4.	Henkilökohtaiset suhteet	Resurssit	Uniikki tuote	Agentti
Yritys 5.	Resurssit	Brändin rakentaminen	Megatrendit	Maahantuoja
Yritys 6.	Henkilökohtaiset suhteet	Resurssit	Ketteryys	Maahantuoja
Yritys 7.	Henkilökohtaiset suhteet	Tuotekehitys	Megatrendit	Maahantuoja
Yritys 8.	Resurssit	Organisaation oppiminen	Ketteryys	Tytäryhtiö

5.1 Päätös syntyy – mistä vienti alkoi

Tässä alaluvussa käsitellään viennin aloittamiseen johtanutta päätöksentekoprosessia tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä. Huomattavaa on, että vaikka ulkoisesta ym-

päristöstä johtuvat painetekijät ovat hyvin vahvasti edustettuina, voi samassa yrityksessä kansainvälistymiseen vaikuttaa myös samanaikaisesti sisäisiä tekijöitä ja ulkoisia proaktiivisia tekijöitä. Luvussa kolme käsiteltiin Luostarisen vaihemallia (1979). Siinä kirjoittaja määrittelee kansainvälistymisen suoraan viennin aloittamisen kautta, vaikka esimerkiksi Uppsalan mallin eri kehitysversiot käsittävät kansainvälistymisellä myös esimerkiksi raaka-ainetuontia tai laitehankintoja ulkomailta. Tässä tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä aikaisempaa kansainvälistymistä oli esimerkiksi juuri raaka-ainetuonnin kautta kahta lukuun ottamatta kaikilla.

Koska vientipäätöstä on pidettävä vahvasti strategiaan kytkeytyvänä (Luostarinen, 1979), voitaisiin helposti ajatella, että haastatellut yritykset ovat laatineet strategian, jossa vienti on yhtenä strategisena bisnesalueena. Haastatteluissa sana *strategia* ei kuitenkaan noussut esiin lainkaan kahta haastattelua lukuun ottamatta. Tämä ei tarkoita, etteikö strategiaa olisi haastatteluissa yrityksissä luotu ja toteutettu, vaan ehkä ennemminkin viennin ”arkipäiväistymistä” ja vientitoiminnan asemaa eräänlaisena luonnollisena kehitysaskeleena. Kaikilla yrityksillä, yhtä lukuun ottamatta, oli takanaan useamman vuoden tai jopa vuosikymmenen vientihistoria, mikä selittää myös retoriikkaa. Tähän tutkimukseen haastatellut henkilöt olivat kaikki hypänneet omalta osaltaan liikkuvaan junaan eli kansainvälistymistä oli yrityksissä toteutettu jo tavalla tai toisella, mutta heidän aikanaan ja toimesta siihen oli lähdetty hakemaan uutta vauhtia. Yritysten päätöksentekoa ensimmäisten vientiyritysten aikaan, kuvaa melko kuvaa hyvin 45 vuotiaan yrityksen (yritys 4.) edellisen omistajan vientipäätöksen synty:

”Vienti on aloitettu ensimmäisen kerran 70-luvulla Ruotsiin ja ihan sen takia, et siellä oli hyvät markkinat ja sinne pääsi helposti. Mä en tiedä onko sillon 70-luvulla ehkä tehty tutkimuksia niinkään, ehkä se on kokeiltu ja sitte lähteny se toimi, mut nykyäänhän saaki paljo helpommin tietoa sitte et voi selvittää etukäteen. Ja sitte se, että justiinsa se tapa, et millä sitä sinne markkinoille mennään.”

Vientipäätös edellyttää huolellista suunnittelua. Haastatteluista on erotettavissa syntymäglobaalit yritykset, joiden ainoa elinmahdollisuus on alusta saakka ollut vienti. Tällöin päätöstä viennistä ei tehdä erikseen vaan se syntyy yrityksen strategian sivu-

tuotteena. Toisella näistä syntymäglobaaleista yrityksistä vientihistoria ulottuu 1950-luvulle saakka ja vienti on muuttunut välittäjien kautta tehtävästä viennistä suoraan vientiin, mikä vastaa hyvin luvussa 3 esitettyjä kansainvälistymisen vaihemalleja. Mielinkiintoinen havainto päätöksentekoon liittyen on omistussuhteiden vaikutus: yhdessä perinteiseen tapaan vaiheittain kansainvälistyneessä yrityksessä omistus oli osittain ulkomailla, mikä edesauttoi nopeaa päätöksentekoa ja viennin keskimääräistä nopeampaa kasvua. Tätä voidaan selittää esimerkiksi aiemmin esitetyllä Cooperin ja muiden (1994) teorialla, jonka mukaan niin kutsuttu pääyrittäjä luo yritykseen henkistä pääomaa ja tuo mukanaan kykyjä ja verkostoja.

Luvussa 3.2 nostettiin esiin heuristiikka yhtenä päätöksenteon välineenä tai siihen vaikuttavana seikkana. Saman luvun jatkossa Ellis (2000) totesi, että päätöksenteko on usein epärationaalista, ja vastaavasti Alin ja muut (2017) totesivat, että kansainvälistymisessäkin menestyy parhaiten se, jonka päätöksenteko on rationaalista. Seuraavissa luvuissa käsitellään haastatteluissa esiin nousseita vientipäätöstä edesauttaneita tekijöitä. Pääsääntöisesti voidaan todeta, että päätöksentekoprosessi vientitoimintaan liittyen oli kaikilla haastatelluilla jollain tavalla rationaalinen, mutta pitkään vientiä tehneiden ja siinä menestyneiden haastatteluista pystyi erottamaan suurimman loogisuuden ja step-by-step -tyyppisen toimintamallin, jossa riskiarviot olivat koko ajan läsnä. Heuristiikan yhteydessä käsiteltyä intuitiota ei voitu haastatteluiden perusteella todeta.

5.1.1 Vientipäätöksen sisäiset proaktiiviset ja reaktiiviset tekijät

Kuten luvussa 3 todettiin, päätös kansainvälistymisestä voi lähteä yrityksen sisältä. Nämä sisäiset tekijät voidaan jakaa proaktiiviksi ja reaktiivisiksi (Vahvaselkä, 2009, s. 63). Vahvaselkä jatkaa, että proaktiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi ainutlaatuinen tuote, teknologiaosaaminen ja johdon aktiivisuus ja kunnianhimo. Vastaavasti reaktiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi myynnin kausiluontoisuus ja ylimääräinen tuotantokapasiteetti. Yksi haastateltava yritys mainitsi juuri kausiluontoisuuden, joka vaikutti vientimaiden etsimiseen tämän seikan perusteella. Kuten myöhemmin tässä analyysissä todetaan, uniik-

ki tuote on paitsi proaktiivinen tekijä, joka käynnistää kansainvälistymisen, on se myös lähes välttämättömyys kilpailuilla markkinoilla (vrt. Porter, 1985). Joskus kansainvälistyminen voi lähteä proaktiivisesti liikkeelle myös yritystön kautta, kuten yrityksen 7. tapauksessa:

No oikeesti siihen on johtanu tietysti yrityksen halu alkaa kasvaa kansainvälisesti ja sitten tota nii tää XX-brändi on tähän taloon ostettu parikymmentä vuotta sitten ja se on aika semmonen pioneeri omalla alallansa ja siinä sitten on nähty tommonen kansainvälinen menestystekijä ja -rako, että tuolle tuotteelle on kysyntää globaalisti.”

Erityisen hyvin proaktiivisista tekijöistä nousi esiin johdon aktiivisuus. Tämä ei ole mikään yllätys, sillä johtajaa tai yrittäjää pidetään useiden tutkimusten mukaan yhtenä tärkeimpänä alikuunpanevana voimana kansainvälistymisessä (Andersson, 2000; Zahra, Korri & Yu, 2005; Hutchinson, Quinn & Alexander, 2006). Ciravegna ja muut (2018, s. 2) mainitsevat kuitenkin tutkimuksessaan, että pienten yritysten johtajien motiivit kansainvälistymiseen ovat olleet hyvin vähän tutkimuksen kohteena. Tässä tutkimuksessa oli haastateltavien joukossa sekä yrittäjiä että työsuhteessa olevia johtajia, mutta sisäinen proaktiivisuus näkyi yhtä vahvasti molempien ryhmien haastatteluissa. Halu toimia kansainvälisesti ja menestyä vientimarkkinoilla oli hyvin vahva. Seuraavista lainauksista ensimmäinen on yrittäjän haastattelusta ja toinen palkatun toimitusjohtajan.

”Ja sitten tuota toinen oli se, että minun henkilökohtainen kiinnostus on kansainvälisessä liiketoiminnassa. Sitä mä oon käynny opiskelemassa ja se on se joo se on se niinku se, mistä minä pidän.”

”...että varmaan nyt ainakin 30 % tai 40 % työajasta se sitte vie, tosin sit työaikaakin jatketaan sitte niinku normaalin virastoajan ulkopuolelle.... sitte, ku on joskus päässy niihin unelmatöihin niinku minäki pääsin melkeen viiskymppisenä.”

5.1.2 Vientipäätöksen ulkoiset proaktiiviset ja reaktiiviset tekijät

Ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvia tekijöitä, jotka työntävät yrityksiä kansainvälistymään, kutsutaan paine- tai imutekijöiksi (Vahvaselkä, 2009, s. 6-63). Luostarinen

(1994, s. 7) mainitsee Suomen tasolla kolme vahvaa painetekijää: kansantalouden pieni koko, avoimuus ja syrjäinen sijainti. Tämä tuli hyvin ilmi myös haastatteluissa eli painetekijöihin liittyviä kommentteja mainitsivat kaikki haastateltavat. Yritys 7. tiivistää asian näin:

"No kyllähän se tota niin se jos kasvua haluaa saada suomalainen pieni yhtiö niin kasvu minun mielestä on haettava sieltä vientimarkkinoilta, et siellä on tota markkinapotentiaalia huomattavasti enemmän ja tilaa niinku pienemmälle toimijalle ku täällä kotimaan vahvasti kilpaillulla markkinalla tässä hyvin keskittyneessä tilanteessa, et kyllä se ihan et on haettu kasvua ni se pitää hakea sieltä vientimarkkinoilta."

Ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvia imutekijöitä ovat ulkomaisten markkinoiden laajuus, avoimuus ja hyvät kasvuennusteet (Luostarinen, 1994, s. 7; Vahvaselkä, 2009, s. 62-63). Molemmat kirjoittajat pitävät painetekijöitä ensisijaisina ja imutekijät alkavat vaikuttaa vasta, kun kansainvälistyminen on jo käynnistynyt. Empiria tukee tätä ajatusta ja haastatteluista oli selvästi analysoitavissa pitkään vientiä tehneiden ja sitä vasta aloittelevien yritysten ero, sillä pidemmällä edenneet painottivat kasvun mahdollisuuksia uusissa vientimaissa ja näkivät ikään kuin jo seuraavaan vaiheeseen aloittelijoita vahvemmin. Seuraava sitaatti on yrityksen 4. haastattelusta.

"No nyt tällä jatketaan ja kyllä mua kiinnostelee sitte se Etelä-Korea seuraavaksi, et se on sitte se seuraava hyppy, kun tämä saadaan vähä eteenpäin ni se ois sitte se seuraava mielenkiinnon kohde, mut siitä mä en vielä juurikaan tiedän. Sen tiedän vaan, että näin usein tällaset suomalaiset design-yritykset, että se on sitte se reitti, et ensin Japani ja sitte Etelä-Korea, et siellä on kai sitten kysyntää."

5.1.3 Vientipäätökselle kyllä, mutta minne lähdetään?

Kansainvälistymisen vaihemallit, joista käsiteltiin luvussa 2 Uppsalan mallia (1979) ja Luostarisen vaihemallia (1979), näkevät kansainvälistymisen vaiheittaisena prosessina, jossa edetään lähimaista yhä kauemmas. Tämä on ollut hyvin tavallista varsinkin perinteisten yritysten kohdalla. Kansainvälistyminen viennin ja tuonnin kautta on muuttunut paljon mallien syntyvuosista, ja se näkyy omalla tavallaan haastattelutuloksissa: Poh-

joismaita, joihin perinteisesti on tehty ensimmäiset vientiponnistelut, pidetään nykyään ”kotimarkkinoina”. Toisaalta haastatteluissa tuli esiin epäsuora vienti, jota voidaan pitää vaihemallien ensimmäisinä askelina. Yritys 1. kertoi kansainvälistymisensä aikaisemmista vaiheista näin:

”...ja sitte taas tällasta välillistä vientiä ollaan tehty myöskin, koska huonekaluvalmistajat Suomes vie ulkomaille eli meidän kankaat on tuttuja sitte taas tuolla tuolla esimerkiksi Venäjällä, Ruotsis, Puolas, Viros... Niin, ne kyllä huonekaluliikkeit tuntee meidän nimen, että sillä tavalla ollaan vientiä tehty.”

Tähän samaan epäsuoran viennin kategoriaan voitaneen liittää myös keraamisten kotitalouksineiden valmistajan vienti, joka tapahtuu turistien ostaessa tuotteita vietäväksi kotimaahansa. Kuten todettiin jo aikaisemmin, tässä tutkimuksessa oli mukana kaksi nykyterminologian mukaan syntymäglobaalia yritystä ja muut edustivat enemmän perinteisiä yrityksiä. Tässä tutkimuksessa syntymäglobalinkin yrityksen vientipolku oli kyllä hyvin perinteisen tuntuinen:

”Kyllä kohdeasiakkaat on meillä Euroopassa nyt ensimmäisenä, no totta kai Pohjoismaat, Baltia, Eurooppa sinne lähetään nyt hakemaan jakelusopimuksia.”

Kansainvälistymisen vaihemalleissa vientimaiden valinta perustuu jakelijaverkoston kulttuurin samankaltaisuuteen vientimaissa. Näin ollen voidaan todeta, että vaikka yritys on syntymäglobaali ja aloittaa viennin heti toiminnan alkuvaiheessa, se ei välttämättä tarkoita, että vienti kohdistuu maantieteellisesti kaukaisiin maihin. Toisaalta perinteisen yrityksen vienti voi kohdistua hyvinkin kauaksi, kun polku etenee. Eräs haastatelluista kertoi viennin tapahtuneen alkuaikoina 1970-luvulla Ruotsiin juuri maantieteellisen läheisyyden vuoksi, mutta nykyiset intressit olivat Kaukoidässä. Samankaltainen vientipolun kehitys on tapahtunut rakennuskiviä louhivan yrityksen kohdalla, jonka yhteydessä voidaan puhua oman aikansa syntymäglobalista yrityksestä:

”No vientiä on oikeestaan meillä ollut aina. Alotettiin louhintatoiminta tossa 50-luvulla ja -58 tuota muistaakseni alotettiin toi vienti. No, se alko alkujaan sellai, et se on ollut tota tämmöstä suomalaisten välitystoimistojen kautta ja sitten tota oma vienti on alkanu eli sitte lähetetty ite hoitamaan vientikauppaa nii ollu 80-

luvun alussa. No, meil on monta vuotta ollu oikeestaan tuo Kiina on ollu päämarkkinat ja muuten ympäri maailmaa käytännössä, missä on kivenjalostustaita.”

Vaikka vienti on strateginen valinta ja tarvitsee yleensä onnistuakseen vankan pohjatyön, sattuma nousi esiin näissäkin haastatteluissa vahvana indikaationa päätöksenteolle juuri vientimaita koskien. Erään tutkimukseen osallistuneen yrityksen omistajan tytär oli ollut opiskelemassa Belgiassa ja isänsä kannustamana solmi suhteet, jotka ovat olle-
massa edelleen 30 vuotta myöhemmin, vaikka pääpaino viennissä on voimakkaasti Pohjoismaissa. Toinen yritys päätyi vientimatkalle Kaukoitään, kun Business Finlandin työntekijä kävi lomamatkallaan tutustumaan yrityksen tuotteisiin ja näki niissä potenti-
aalia juuri Japanin messuille. Huolimatta tiukasta messuaikataulusta ja erittäin huonos-
ta ajoituksesta sesongin suhteen yritys tarttui mahdollisuuteen, joka kantaa hedelmää
tänäkin päivänä. Nämä ovat hyviä esimerkkejä siitä, että sattuma tai tuuri voi olla juuri
se, mikä määrittää yrityksen viennin suunnan. Toki se ei yksinään ratkaise vientimenes-
tystä vaan näissäkin tapauksissa ajatus viennistä oli itänyt jo aikaisemmin ja sattuma oli
se, joka sysäisi lopullisesti liikkeelle.

Myös yrityksen tausta voi määrittää vientimaat ja vientipolun. Tässä tutkimuksessa näin
voidaan ajatella tapahtuneen kahdessa tapauksessa. Ensimmäisessä tapauksessa yritys
oli syntynyt toimivan johdon erkaantuessa toisesta yrityksestä ja samalla ”mukaan tart-
tui” valmis myyntiorganisaatio eli tytäryhtiöt Ruotsissa. Nykyiset vientiponnistelut koh-
distuvat kauemmas Eurooppaan. Toisessa tapauksessa yritys on sekä omistussuh-
teidensa että yritysostojen kautta ollut yhä vahvemmin kansainvälinen näistä kehitys-
askelista lähtien, vaikka historia on pienessä kotimaisessa käsityöyrityksessä.

5.1.4 Kilpailuedut kansainvälisillä markkinoilla eli millä erotutaan

Tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa nostettiin yhtenä asiana esiin kilpailu-
tekijät kansainvälistymisessä. Kilpailutekijöitä Porterin (1985) mallin mukaisesti käsitel-

tiin luvussa 2.1. Lainausta myyntijohtajan haastattelusta (Yritys 6.) tiivistää hyvin analyysin haastatteluissa esiin tulleista kilpailueduista:

”...koska käytännössä se menee niin aina, että kun yritys lähtee omasta alkuperäisestä kotimaastaan ulos tienaa jotain, niin kaikkia niitä argumentteja ei ole käytettävissä, kun mennään kauemmaksi.”

Jokainen yritys tiedosti hyvin omat kilpailuvalttinsa ja pyrki käyttämään niitä vientipäästösten tukena. Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, maantieteellinen läheisyys määritteli usein sen, mistä oli helpointa aloittaa, mutta vientimarkkinoilla ollaan silti vieraalla maaperällä. Viennissä on oltava vahva usko omaan asiaan ja sen lisäksi on vielä löydettävä ne partnerit, jotka uskovat samaan. Tähän vaikuttaa eritoten se, että viennissä toimitusketju usein pitenee ja loppukäyttäjä loitontuu valmistajasta tai valmistuttajasta. Nykyajan tekniikalla loppuasiakkaan kuunteleminen on kuitenkin entistä helpompaa ja vääriltä päätöksiltä on haastateltavien mielestä entistä helpompi välttyä. Yritys 7. kertoo näin:

”Tässä tehdään kyllä ne tuotepäätökset, mut tietenki me kuunnellaan koko ajan kuluttajia sosiaalisen median kautta, me käytetään tämmösiä ambassadeja maailmalla globaalisti, jotka tavallaan testaa meidän tuotteita ja tuo meille niitä kuulumisia kultakin markkinalta. Ovat usein hardcore-harrastajia.”

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että hinta eli kustannusjohtajuus ei ollut strateginen valinta yhdellekään haastatelluista. Tämä ei ole yllättävää, koska kilpailuedun saavuttaminen kustannusjohtajuudella on pienille yrityksille vaikeaa ja edellyttää lähes aina mittakaavaetua tuotannossa tai muuten edullisia tuotannontekijöitä. Tuotteen hinta nousi hyvin vähän esiin haastatteluissa. Kustannukset nousivat kuitenkin esiin kaikissa haastatteluissa rahtikustannusten muodossa. Onhan rahti kuitenkin aina mukana tuotteen lopullisessa hintalapussa. Yritys 6. toteaa, että rahtikustannusten selvittäminen etukäteen on välttämätöntä:

”Tossa tällä viikolla meillä oli norjalaisia vieraita ja todettiin, että joku tietty alue Norjassa oli sellane, et käytännössä sinne ei tietyllä tuotteella saada kauppaa ollenkaan, vaikka meidän tuote olis periaatteessa edullisempi ja parempi, mut rah-

tikustannukset norjalaista kilpailijaa vastaan tappaa sen meidän kyvyn saada tietulle alueelle tietyille asiakkaille kauppaa ja se on sellane, et sille ei sitte vaa voi mitää.”

Kodinkonevalmistajan kokemus hintatasosta vientikaupassa Ruotsiin ja Norjaan on enemmän positiivinen kuin negatiivinen:

”... ja se jotenki tuntuu, et mä en niinku en trakota sitä, et Ruotsissa ja Norjassa ei ois kovaa hintakilpailua, mutta se että jotenki mä koen, että kuitenkin, et jos mietitään sitä ammattipuolen laitteissa, ni se ei oo ehkä niin raakaa ku mitä se on Suomessa. Et Suomessa paljon esimerkiksi on laitevalmistusta niinku kilpailevalle suomalaiselle yritykselle niin vaikka Virossa. Ja se taas et siitä on helppo tuoda vaikka Suomeen, mut sitte taas Ruotsiin ja Norjaan on jo vähän enemmän mutkaa siinä matkassa, jotenki esimerkiksi ne tuotteet eivät ole niinku sinne Ruotsiin ja Norjan markkinaan...”

Edellisen kappaleen sanoma saa hyvin tukea Porterin (1985) kilpailuvoimatekijöistä: uusien, ehkä juuri virolaisten, kilpailijoiden uhka on todellinen kotimaan markkinoilla, mutta vientimarkkinoilla sitä ei niin vahvasti ole. Toisaalta mielenkiintoista on se, että yhdessäkään haastattelussa ei tullut esiin, että ulkomailla oltaisiin erityisen kiinnostuneita juuri suomalaisista tuotteista. Onko suomalaisesta tuotelaadusta tullut siis myyntiä? Vaikka jokainen oli differoija omalla tavallaan ja yksi keskittyi kapealle nichelle (fokusointi), suomalaisuus tuotteen takana ei ollut mikään erityinen myyntivaltti vaan tuotelaadun oli puhuttava puolestaan. Yritys 3. kertoi erikoistumisestaan näin:

”No vientimaissa tietysti kilpailu on aina ”nn-tuotteissa” kova, et siellä on niinku et hinnalla hinnalla suomalaisen toimija todennäköisesti ei pärjää siellä, koska sillon sulla pitää olla jotain hyvin erilaista tarjota ja tota se, että millä me sitten ollaan siellä pärjätty niin ”nn-tuotteiden” osalta ni se on ollu semmone niinku myöskin uniikkituote, et saman tyyppistä tarjontaa ja ajatusta niinku tarjota lapsille luomulaatuista niin semmosta, jossa ei ole mitään lisättyä tota sokeria eikä suolaa eikä mitään semmosta lisättyä lisättyä makuainetta ni se tota tai on makuainetta, mut ne on niinku luonnollisia makuaineita, et sitte on tämmönen tarjoama lapselle, jota voi antaa jo hyvin pienestä pitäen ni se on ollu semmone, et on joku tämmöne uniikkituote, jolla ei oo välttämättä ole niinku kilpailua, et samantyyppistä tuotetta on on Venäjällä ja tuolla Itä-Euroopan maissa, mut se on hyvin vahvasti sokeroituna tarjottuna...”

Vaikka kustannusjohtajuutta ei viennissä tavoiteltukaan, tuotannon mittakaavaetu nousi esiin kaikissa niissä haastatteluissa, joissa yritys on puhtaasti tuotantolähtöinen. Vientikauppa oli ehkä yhtä yritystä lukuun ottamatta tärkeä tuotannon rattaiden pyörittäjä: vain riittävä kapasiteetin täyttöaste pitää tuotantokustannukset sellaisina, että tuotteita on ylipäättään mahdollista valmistaa Suomessa. Yritys 1. toteaaakin näin:

”...sitte taas tää on aika pieni markkina... siihen että saatais tarpeeksi volyymia. Eli eli sielt ei niinku montaakaan kontaktia tarttis taas ulkomailta että sais sitä volyymia nostettua sen verran, että niinku sitten taas pärjättäis tavallaan sillä pienemmälläkin tuotantomäärällä...”

Kaikkia haastateltuja yrityksiä yhdisti *ketteryys*, vaikka sitä ei jokaisen yrityksen kohdalla olekaan taulukossa 3. mainittu. Tämä ei ole yllätys, kun kyseessä ovat pienet ja keskisuuret yritykset, mutta viennissä ketteryydestä koettiin olevan erityisen paljon hyötyä. Hyvät kauppasuhteet pystytään rakentamaan pienemmälläkin volyymillä ja tuotantoajat ja sitä kautta toimitusajat ovat huomattavasti suuria toimijoita lyhyemmät. Toisaalta nopea reagointikyky on ollut koko vientitoiminnan alullepanija yhdessä yrityksessä: kun vientimatka tarjoutui hyvin lyhyellä varoitusajalla, siihen tartuttiin, vaikka se tiesi pitkiä päiviä keskellä parasta myyntisesonkia. Seuraava sitaatti on erään toimitusjohtajan kokemus nykyisestä työnantajayrityksestä verrattuna suureen kansainväliseen monialayritykseen.

”Verrattuna tähän isompaan yritykseen niin meillä on paljon paljon suuremmat mahdollisuudet siihen et me pystytän nopeesti reagoimaan niihin tarpeisiin, me ei vaadita niin valtavan isoja volyymeja, mitä isommat vaatii enne ku niillä lähtee kone ollenkaan käyntiin ja se ei kuitenkaan meidän toimintaa vaikeuta niin paljon, ku sitte joku iso laskee niin sen tuottavuuden niin eri tavalla et moni hyväkin asia jää tekemättä sen takia, et se ei täytä niitä volyymikriteereitä tai tuottokriteereitä, mitä he laskee.”

5.2 Resurssit kansainvälistymisessä – se on johdon asia?

Luvussa 2.2. käsiteltiin kansainvälistymistä resurssien kautta. Resurssiperusteinen kansainvälistymismalli tunnustaa nimenomaan aineettomien resurssien tärkeyden kan-

sainvälistymisessä. Kuten teoriaosuudessa todettiin, täytyy resurssiperusteisen mallin arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja organisoida tehokkaasti, jotta niistä syntyy kilpailuetua. Sirmon ja muut (2011) käyttivät nimitystä resurssien orkestrointi. Tässä analyysissä resursseja käsitellään sekä aineellisina että aineettomina. Koska haastateltavat olivat kaikki päättävässä asemassa, he joutuvat miettimään paitsi vientitoimia, myös kokonaisuuden johtamista ja organisoimista. Tämä siis tarkoittaa, että johdon on kyettävä rakentamaan, niputtamaan ja oikealla tavalla vipuvaikutusta hyödyntämällä soveltamaan nimenomaan *tällä hetkellä yrityksen käytössä olevia* resursseja pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Vientikauppa vaatii erilaista resursointia kuin kotimaan kauppa ja on ratkaisevan tärkeää, että viennistä vastaavan henkilön ääni tulee riittävän hyvin kuulluksi yrityksen johdossa.

5.2.1 Aineettomat resurssit ja niiden johtaminen

Aineettomina resursseina nousivat vahvimmin esiin haastateltavan oma kyky johtaa organisaatiota tehokkaasti sekä kyky järjestää oma työ mahdollisimman järkevästi kansainvälistymistä ajatellen. Koska viennin parissa työskentelevä johtaja voi olla melko lailla ainoa viennin asiantuntija organisaatiossa, työaika kuluu kansainvälisiin asioihin paljon vientituottoihin suhteutettuna. Tämän ajankäytön perustelu omistajille vaatii kokemusta kansainvälistymisprosessista. Tärkeänä, jopa vientimenestyksen ratkaisevana tekijänä nähtiin koko *organisaation oppiminen*. Kansainvälistyminen vaatii uudenlaista ajattelua paitsi johtajalta, myös koko organisaatiolta.

Merkittävä resurssitekijä, joka jo yrityksen sisäisenä työntekijänäkin mainittiin, on itse johtaja tai yrittäjä ja hänen henkilökohtainen osaamisensa. Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta kaikilla oli kansainvälistä kokemusta ja koulutustaustaa. Pitkä tausta kansainvälisillä markkinoilla tuo mukanaan henkilökohtaiset suhteet, jotka nousivat niin voimakkaasti esiin haastatteluissa, että niitä on syytä käsitellä oman otsikon alla. Teoriaosuudessa viitattiin Westheadin ja muiden (2001) artikkeliin, jonka mukaan Carter ja Rosa olivat tutkimuksissaan tulleet siihen tulokseen, että naisyrittäjät omaavat huo-

nommat resurssit kansainvälistymiseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavista viisi oli naisia, mutta heidän vähäistä menestymistään tai henkilökohtaisten resurssien vähyyttä ei voitu mitenkään todistaa vaan tutkimus todisti päinvastaista: koulutustausta ja kokemus oli kaikilla naisilla vahva eikä sukupuoli määritellyt onnistumista tai epäonnistumista mitenkään.

5.2.2 Aineelliset resurssit ja niiden johtaminen eli kun aika on rahaa

Kun vientiä aloitellaan pk-yrityksissä, taloudelliset resurssit ovat pk-yrityksissä usein suhteessa pienemmät kuin suuryrityksissä. Aineistosta nousee esiin päätekijöinä aineellisissa resursseissa viennin rahoittaminen ja fyysinen tuotanto. Miten tuotanto saadaan tuottamaan riittävästi, jos sesonki on sama myös vientimaissa? Haasteellista kansainvälistymisessä on pitkä aikajänne eli takaisinmaksuaika, sillä rahaa palaa koko ajan, mutta palkinto odottaa vasta vuosien päässä. Tämä liittyy vahvasti aineellisiin resursseihin: kassan on oltava kunnossa tai vienti joudutaan rahoittamaan velalla. Toisaalta lisäresursseja ei hankita ennen kuin tulonlähde on varma eli noudatetaan varovaisuuden periaatetta:

"Kyllähän niinku se resurssioiminen lähtee tietysti siitä, että kun on tuotannollinen yritys kyseessä ja tuotekehittävä ja tuotantopainotteinen yritys ni täytyy olla ne resurssit tehdä niin, että on niitä resursseja lähteä viemään. Ja sitte ku lähetään viemään ni ne perustoiminnot tilauskäsittelystä, markkinoinnista täytyy olla semmoset, et pystytään toimimaan eri kielillä ja sen jälkeen tavallaan niinku hakee se myyntikanava se joku henkilö tai henkilöt, jotka sitä avaa johonki haluttuun suuntaan, et kyl se niinku ehkä se on hyvin perinteinenkin ja varman päälle pelaava tapa, mut jos meillä on toimitusvarmuustaso yli 98% nii ei me kovin soitellen sotaan voida lähteä vaan meidän täytyy varmistaa ensin, et asia toimii ja sen jälkeen tehä se, mihin me ollaan valmistauduttu." (Yritys 6.)

"...ja tota jatkossa varmasti joudutaan just niinku tässä vielä vielä mulla itsellä tämmöne ku on taloustausta niinku varovaisuuden periaate, et ensin niinku tehdä se kauppa ja sitte palkataan niitä ihmisiä eikä toisinpäin, vaikka niinkin voisi tietysti tehdä, mutta pienessä yrityksessä täytyy aina miettiä niinku resursseja, että sille puolelle kyllä varmasti lähitulevaisuudessa joudutaan varmasti palkkaamaan tai palkataan lisää resursseja, jotta ne asiakkuudet hyvin hoituu." (Yritys 3.)

Haastateltavat kertoivat, että hyvin tyypillisesti ensimmäinen kauppa kotiutuu noin 18 kk ensimmäisen kontaktin jälkeen. Koska yhden haastateltavan yrityksen toimiala vaatii tuotteelta jopa puolen vuoden testausaikaa, kuluu aikaa kauppajen kotiuttamiseen vielä tätäkin enemmän. Näin kertoi haastateltava yrityksestä 5.:

”No vähintäänki tuplata se aika, mitä on niinku ite miettiny, jossaki tapauksissa jopa triplata riippuu vähän se aika menee vaa nii älyttömän nopeesti ja tulokset voi olla niinku siinä pitää olla sinnikäs tuossa se on vaa, että sieltä mikään ei tuu ilmaseks tai nopeesti. Tai pitää olla hemmetin hyvä tuuri.”

Yhtä lukuun ottamatta kaikki yritykset olivat aktiivisia kansainvälisillä messuilla, ja yksittä messuista lasku on helposti 20 000 euroa tai enemmän. Kansainvälistyminen vaatii myös esimerkiksi markkinointimateriaalin päivittämistä eri kielille. Suoraan henkilöstökulujen kasvattamiseen suhtaudutaan kuitenkin varovaisuuden periaatetta noudattaen:

”Joo ilman muuta sanotaan sitte, et rekrytointilupa on varmasti ku X määrä myyntiä ois tulossa ja koko ajan meillä on tässä hiljassa haussa esimerkiks ihminen, joka handlais ton just ton lääkemaailman ja sairaalamailman, et mielellään niinku henkilö, joka puhuu suomea, ruotsii ja englantii ni tässä niinku selkeesti olis jollekin tämmöne jokapäiväinen tai siis ihan niinku täysreppu-hommia, mut just se, et sen pitäis sit olla kaikissa näissä maissa.” (Yritys 8.)

”No siinä kannattaa kans harkita, mihin lähtee. Sä et voi ampuu aivan mihin satuu, että siinäkin rahallisia menetyksiä. Sä et saa sillä rahalla mitään, minkä oot sinne panostanu. Tuo on kans semmone karikko, miten osaa valita ne oikeet polut ja ketä lähtee viemään niinku pitemmälle. Et siinä on kyllä tulee yllätyksiä kans, et sinne saa poltettua rahaa.” (Yritys 5.)

Koska raha on yksi osa yrityksen resursseja, se liittyy siksi niiden käyttämiseen. Kun yritys alkaa suunnitella kansainvälistymistä viennin kautta, täytyy sen useimmiten unohdtaa pikavoitot. Viennistä ei ole kassan paikkaajaksi ja odottavan aika on pitkä. Pikavoittoa ei kukaan haastatelluista ollut tavoittelemassakaan, mutta jonkinasteinen yllätys useimmille viennin uutta kasvua tavoitteleville oli todellinen aikajänne, minkä menestyksellinen vientitoiminta vaatii. Kaikki haastateltavat mainitsivat asian tahoillaan: tarvi-

taan kärsivällisyyttä ja kulttuurintuntemusta, jotta osataan reagoida oikein tai olla joskus reagoimatta.

Aiempi sitaatti ajan tuplaamisesta on syntymäglobaalin yrityksen edustajan. Näin ollen voidaan ajatella, että se, onko yritys perinteinen vai syntymäglobaali, ei välttämättä ratkaise vientiponnisteluiden onnistumisen aikajännettä vaan osaamisresurssi on myös ratkaisevassa roolissa. Haastateltavista yksi yritys oli kuitenkin saanut viennin huomattavasti keskimääräistä nopeampaan kasvuun. Se on syntynyt tietoisien ja vahvan euro-määräisen ja muun panostuksen sekä maailmanlaajuisen megatrendin yhteisvaikutuksesta. Megatrendiä ei voida välttämättä pitää sattumana, jonka yritys kohtaa, mutta niiden vahvuus ja nopeus voi joskus yllättää. Joka tapauksessa niiden tunnistaminen vaatii myös kotimaan markkinoilla toimivilta yrityksiltä tietynlaista kyvykkyyttä ja kykyä nähdä oman toimialueen ulkopuolelle.

5.3 Kaikki on kiinni suhteista eli sosiaalinen pääoma yrityksen resursina

Kansainvälistyvä yritys työkirja 2 (2001, s. 12) kertoo, että menestys viennissä on suorassa suhteessa edustajan valintaan. Tämän tutkimuksen aineiston merkittävin tulos olivatkin juuri (henkilökohtaiset) suhteet. Jokainen haastateltava korosti niitä omalla tavallaan ja koettiin, että henkilökohtaisia kontakteja ei korvaa mikään. Kun yritykset eli ostajat tunnetaan persoonatasolla, auttaa se ymmärtämään myös kulttuurieroja ja estämään väärinymmärryksiä, joita pelkässä sähköisessä viestinnässä helposti syntyy. Tähän liittyy läheisesti se, että aina oikean kontaktin löytäminen ei ole aina helppoa ja ostaminen voi vientimaassa tai organisaatiotasolla olla pirstoutunut osiin. Luvussa 3.5 todettiin, että kansainvälistymisessä vaadittavien verkostojen ja sosiaalisen pääoman rakentaminen on kallista, hidasta ja riskialtista. Yrityksen 2. haastateltava kuvasi ensimmäisiä kontaktinottoja näin:

”Se saa 36 000 muutaki sähköpostia se ihminen, ei sitä välttämättä kiinnostaa, että katos se Pekka sieltä taas, vaikka Pekalla on pirun hyvä tuote! Pitää vaan lähteä sinne ja mennä lounaalle ja näin se menee.”

Vain aito kumppanuus pitää vientitoiminnan lennossa pitkällä aikajänteellä. Asiakkaan kohtaaminen hänen omassa toimintaympäristössään antaa myös vientiä harjoittavalle yritykselle oikean kuvan kumppanin toiminnan laadusta ja laajuudesta. Kaksi haastateltavaa kiteytti suhteiden tärkeyden sanaan partneri. Partneriudella haastateltavat tarakoittavat sitä, että aito yhteistyö on kannattavaa *molemmille osapuolille* ja esimerkiksi uudelle maahantuoajalle on kerrottava rehellisesti myyntiodotukset ilman liikaa optimismia. Voidaan ajatella, että tämä on hyvä yhteenveto kaikille resurssiperusteisten ja organisaation oppimisen alla oleville teorioille. Aiemmassa teoriaosuudessa viitattiin tutkimukseen, jonka mukaan arvokkaita resursseja omistavat yritykset menestyivät vientitoimissaan muita paremmin. Näitä resursseja olivat esimerkiksi vahvat suhteet muihin toimijoihin ja vahva alan tuntemus, johon liittyy läheisesti yrityksen 6. toteamus, jonka mukaan vain hyvin alaa tunteva voi uskottavasti toimia jälleenmyyjän kumppanina ja valmentajana.

Viennissä tuotteen kulkema ketju valmistajalta asiakkaalle on varsinkin perinteisillä yrityksillä ja b-to-c-kaupassa eli kuluttajakaupassa usein pitkä, ja jokaisen välikäden on vuorollaan luotava usko tuotteeseen ja toimittajaan. Tällöin henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu vielä kotimaata enemmän ja edellä mainittu vahva alan tuntemus synnyttää kuin luonnostaan sosiaalisia verkostoja yrityksen käyttöön. Henkilökohtaisia suhteita kuvailtiin kahden maahantuoajien kautta toimivan yrityksen (Yritys 7.) haastatteluissa seuraavasti:

”Oma arvostelukyky siihen, et nyt tuntuu, et asiakas ostaa ihan liian paljon ensilähtöön nii siit pitää sit sanoo, et kokeile vähän pienemmällä.”

Yritys 6. kiteyttää kumppanuuden näin:

”Kyl se niinku se partneriuuden suhde siinä, että koko ajan täytyy olla mukana koutsata, tsempata, olla mukana ja tehdä työtä sen jälleenmyyjän kanssa niin et ne lähtee siitä sit itte tekemään, tehdä se helpoksi heille.”

Kolikon toinen puoli eli sosiaalisten verkostojen puute on epävarma suhde agenttiin. Kuten Kontinen ja Ojala teoriaosuudessa (2012) toteavat, on pk-yritysten sosiaalinen pääoma usein kapea eikä sen laajentamiseen pyritä aktiivisesti. Tämä johtaa riippuvuuteen yksittäisistä toimijoista, kuten agenteista, ja myös päätöksentekoon kansainvälistymisessä liittyi juuri tästä kapea-alaisuudesta johtuen sattumanvaraisuutta. Haastatelluista neljä käytti kokonaan tai osittain viennissä agenttia tai agentuuriliikettä. Yhdellä oli aikaisempaa kokemusta sellaisesta, mutta siitä oli luovuttu juuri näiden haasteiden vuoksi. Ongelmana pidettiin agenttisuhteiden läpinäkymättömyyttä ja tietynlaista epäsuhtaisuutta, koska ei tiedetä muiden edustusten tuotoista. Agentti ajattelee omaa parastaan ja myy sitä, mikä tuottaa helpoiten ja paljon. Agenttiin on vaikea luoda partnerimaista kumppanuutta. Yritys 1. kertoo:

”Ku meil ei itsellä oo ollu resursseja sitä hoitaa niin meil on ollu siellä agentti, joka on, joka on jäänyt tavallaa se myynti ja hän halus nimenomaan pitää sen niinkun omissa, omissa näpeissään. Ja no se ei oo hirveesti nyt sitte tuottanut, tuottanut hedelmää se se homma.”

Luvussa 3.4.3 todettiin, että sosiaalisten verkostojen tuomat rasitteet voivat saada yrityksen muuttamaan kansainvälistymisen mallia. Näin voidaan todeta käyneen juuri tälle haastatellulle yritykselle 1., joka agentin tuomien vaikeuksien vuoksi alkoi etsiä vaihtoehtoisia vientimalleja. Toisaalta myöskään jakelijoiden eli esimerkiksi maahan-tuojien tietämys markkinoista ei ole aina osoittautunut paikkaansa pitäväksi, ja on käynyt jopa niin, että kotimaassa hankittu markkinatieto on ollut oikeampaa kuin maahan-tuojan toimittama informaatio.

Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki pitivät kansainvälisiä messuja hyvänä tai jopa parhaana tapana luoda uusia kontakteja. Messuja pidetään paitsi kontaktien hakuapaikkana myös suhteiden ylläpitäjänä. Asiakkaat olettavat, että siellä tavataan vuosittain. Blythen (2001) artikkeli tukee haastateltavien näkemyksiä ja korostaa kansainvälisiä messuja hyvänä ja neutraalina maaperänä kohtaamisille. Mielenkiintoisen näkökulman messuihin ja niihin liittyviin kontakteihin antoi valmistavaa teollisuutta edustava

haastateltava, joka kertoi, että kansainvälisille messuille heitä tullaan tapamaan myös kotimaisista yrityksistä, koska osallistuminen kansainvälisille messuille koetaan kotimaisten ostajien keskuudessa tärkeäksi signaaliksi luotettavuudesta ja yrityksen riittävästä brändiarvosta.

Messuille osallistuvassa organisaatiossa pitää tarvittaessa olla myös asiaosaajia, eikä pelkästään myyntihenkilöstöä. Näin varmistetaan, että asiakas voi vakuuttua yrityksen tuotteiden laadusta. Tästäkin huolimatta ensimmäisenä tehtävänä on vakuuttaa ihminen persoonallaan eli ollaan jälleen sosiaalisen pääoman ytimessä. B-to-B-suhteiden luomista messutilanteessa käsittelevässä artikkelissa (Sarmiento, Simões & Farhangmehr, 2015) päädyttiinkin tukemaan hypoteesia, jonka mukaan sosiaalisesta kanssakäymisestä messuilla hyötyvät juuri nuoret businessuhteet. Pitkän uran viennin parissa tehneen haastateltavan (Yritys 3.) kommentti kiteyttää oivallisesti kaikkien haastateltavien ajatukset siitä, miksi henkilökohtaista suhdetta on rakennettava ja vaalittava.

”Se on kuitenkin vientikauppa vielä enemmän ihmisperäistä kauppaa ku kotimaan kauppa, elikkä sun pitää oikeasti olla asennointunu sillä tavalla, et sä menet ensin kohtaamaan niitä ihmisiä etkä ensimmäisenä vie sitä tuotetta sinne näytille ”mulla ois tässä tällöinen tuote”. Toki se tuotekin tuodaan esille, mutta sun pitää ensin jollakin tavalla luoda se suhde siihen ihmiseen, joka päättää siitä ostamisesta ja sen jälkeen vasta alat neuvotella, koska jos sä lähdet pelkästään sillä tuotteella niin silloin sä todennäköisesti päädyt keskustelemaan vain hinnasta ja teknisistä ominaisuuksista ja silloin sä oot aina sen hinnan kaa keskustelemassa, et jos sä saat jonkun kanssa luottamussuhteen tehtyä nii se ei välttämättä se hinta ole pelkkä kriteeri vaan sitten tulee myös niin sanotusti laadulliset kriteerit sen mukaan.”

5.4 Terveiset kansainvälistyville

Haastatteluissa pyydettiin lopuksi haastateltavia antamaan neuvoja tai rohkaisua kansainvälistymistä miettiville. Tämä nosti uudestaan esiin paljon sellaista, mikä oli jo tullut esiin aiemmin, mutta mielenkiintoisia löytöjäkin tuli. Kuten jo aiemmin tässä analyysiosiossa mainittiin, vientiä ei kaikissa haastatteluissa eritelty strategiseksi päätök-

seksi. Luostarisen mukaan (1979) kansainvälistyminen on kuitenkin selkeästi yrityksen strateginen valinta. Yksi haastateltava (8.) mainitsi kuitenkin asian selkeästi:

”Kyllä se selkeesti vaatii sen strategian ja suunnitelman eikä kaikkiin ajatuksiin, joita yrityksen sisällä lentää, kannata tarttua”.

Tämä haastateltavan lausunto tukee ajatusta siitä, että kansainvälistymisen teoriat ja käytännön työ yritysten päätöksentekokelemissä eivät läheskään aina kohtaa ja toisaalta strategia on johdolle usein kaukainen asia. Strategiaa luodaan ajattelemta suoraan, että ollaan tekemässä juuri sitä.

Vientiä työkseen tekevät olivat hyvin yksimielisiä suositellessaan kansainvälistä kauppaa uusien ovien avaajana. Niin kutsutuissa loppukaneeteissaan johtajat kannustivat eritoten tekemään kotiläksyt kunnolla. Tämä tulee hyvin ilmi yhden haastattelun lausunnosta, jonka mukaan virheiltä ja suoranaishelta ajan ja rahan haaskaukselta olisi välttytty, jos selvityksiin olisi käytetty enemmän aikaa. Liikekumppanin valintaa pidettiin suurimpana menestystekijänä, mikä jälleen alleviivaa henkilökohtaisten suhteiden ja sosiaalisten verkostojen tärkeyttä. Kaikki eivät olleet vakuuttuneita käyttämiensä konsulttipalveluiden laadusta, mutta haastateltavat kannustivat tarttumaan mahdollisuuksiin ja kehottivat käyttämään valtion tarjoamia apuja kuten ELY-keskuksia ja Business Finlandia. Tässä he kuitenkin muistuttivat, että itse kannattaa ensin selvittää vähän taustoja ja vasta sitten kääntyä asiantuntijoiden puoleen. Tällä tavalla saa enemmän irti asiantuntijoistakin.

Taulukossa 3. oli kolmannessa sarakkeessa kerrottu haastatteluissa esiin nousseita vientimenestykseen vaikuttaneita seikkoja. Analyysissä on jo aiemmin käsitelty ketteryyttä ja uniikkia tuotetta erottumistekijöinä, mutta kahdella yrityksellä (7. ja 5.) kansainvälistymistä edesauttoi ja auttaa selkeästi megatrendit. Sitran (2019) mukaan megatrendit ovat vahvoja voimia, jotka muuttavat liiketoimintaa ja yhteiskuntaa. Nämä trendit tapahtuvat pitkällä aikavälillä ja aiheuttavat usein rakenteellisia muutoksia. Osaava yritys pystyy ikään kuin ratsastamaan näiden trendien harjalla ja saa näistä trendeistä markkinamiehen tuotteelleen. Megatrendi, joka vaikuttaa yrityksen 5. vientitoiminnan taust-

talla on resurssien niukkuus eli raaka-aineiden ehtyminen. Yritys 7. hyötyy kulutuksen kasvusta, joka näkyy erityisesti länsimaisen keskiluokan ostokäyttäytymisenä ja yrityksen edustaman toimialan nopeana globaalina kasvuna. Koska työn yksi tarkoitus on toimia vientiä harkitsevien pk-yritysten mentorisena työkaluna, luku on hyvä päättää erään haastateltavan kiteytykseen:

”Siinä tarvitaan vaan pitkäjänteisyyttä ja uskoa omaan asiaan, et näin se menee ja tietenkin sit kielitaitoo tarvii olla jonkun verran. Mut tavallaan se, et olenhan mä kiinalaisilleki myyny, vaikka en osaa kiinaa yhtään. Et se niinku vaatii sen asenteen kaikista eniten. Mut se on niinku missä tahansa liiketoiminnassa, että ne lainalaisuudet on kuitenkin toimialasta riippumatta ei petä.”

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa etsittiin tuloksellisen vientitoiminnan avaimia haastatteleamalla heterogeenista joukkoa pk-yrityksiä. Tutkimuksen näkökulma oli vahvasti viennistä vastaavan päätöksentekijän tasolla, ja tuloksia voivat hyödyntää kaikki kansainvälistymistä viennin avulla aloittelevat yritykset. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää tekijöitä, jotka edesauttavat pk-yrityksen tuloksellista vientitoimintaa sekä tutkia vientipäätöksen muodostumista näissä yrityksissä niiden kansainvälistyessä viennin kautta. Tutkimustuloksista havaitaan, että onnistuminen vientitoiminnassa on aina useamman asian summa ja yrityksen kansainvälistymisessä voi olla joskus vähän mahdotonkin erottaa syitä ja seurauksia toisistaan. Sattumallakin on usein sormensa pelissä. Vaikka varsinaisia tutkimushypoteeseja ei esitetty, oli oletettavissa, että joidenkin resurssien niukkuus voi aiheuttaa haasteita viennin alkutaipaleella kun kyseessä ovat pk-yritykset.

Selvin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen löytyi yritysten sosiaalisista verkostoista. Henkilökohtaisten suhteiden eli sosiaalisen pääoman vahva edustus tutkimustuloksissa oli pieni yllätys, vaikka se nouseekin Uppsalan mallin uusimmissa versioissa vahvasti esiin ja tunnistettu myös resurssiperusteisessa mallissa. Sosiaalisten suhteiden tärkeyttä ei kuitenkaan voi tämän aineiston perusteella sivuuttaa mitenkään ja moni paperilla tai sähköpostilla sovittu asia konkretisoituu eli muuttuu teoiksi ja kassavirraksi vasta henkilökohtaisen tapaamisen ja sosiaalisen verkoston luomisen myötä. Näitä suhteita on vaikea mitata rahassa, jonka vuoksi ihmisten ”ostaminen” ja muu siirtyminen yrityksistä toiseen erilaisiin kansainvälistymistä sivuaviin tehtäviin on yleistä. Kuten Chetty ja muut (2007) totesivat, myös tämä tutkimus osoittaa, kuinka sosiaalinen pääoma toimii yrityksille avaimena tietopääomaan, joka on sosiaalisesti juurtunutta ja piilee juuri ihmisten välisissä suhteissa. Tästä syystä tietopääoman yhdistäminen ja vaihtaminen on sosiaalinen prosessi. Niillä haastatelluilla yrityksillä, joilla vienti oli vasta melko alussa, viennin kehittymistä haittasi selvästi eniten juuri sosiaalisten verkostojen puute. Koska verkostojen rakentaminen on kallista, tämä heijastui rahallisten resurssien käyttöön

Resurssiperusteisessa kansainvälistymismallissa käytetty Wernerfeltin (1984) toteamus siitä, kuinka kilpailuedun luominen on enemmän kiinni yrityksen omistamien resurssien organisoinnista kuin sen tuotteista, pätee myös tämän tutkimuksen tuloksiin: pk-yritysten on viennin onnistumiseksi mietittävä tarkkaan, miten organisoida jo *olemassa olevat resurssit* mahdollisimman tehokkaasti, ja tämä päätös on vielä pystyttävä mahdollisesti perustelemaan yrityksen omistajille, jos viennistä vastaa yrityksessä palkattu henkilö. Näin ollen onnistunut vienti on pk-yritykselle aina oppimatka, koska rahalliset resurssit ovat niissä usein rajalliset. Lisäksi yrityksellä on oltava kansainvälisillä markkinoilla vahvat kilpailutekijät ihan samaan tapaan kuin kotimarkkinnoilla. Voidaan ajatella, että kilpailutekijöiden on vientikaupassa onnistumiseksi oltava kotimarkkinoita vahvemmat, koska vientimaassa ei välttämättä voi käyttää kaikkia kotimaan myyntiargumentteja.

Kun yritys tunnistaa näitä kilpailutekijöitä itsessään (esimerkiksi tässä tutkimuksessa uniikki tuote ja ketteryys), se alkaa valmistella päätöstä vientitoiminnan aloittamisesta. Päätöksen valmistelu voi saada alkunsa myös työntekijöistä eli esimerkiksi kotimaan markkinoiden suhdannevaihteluiden tasaamisesta. Vientipäätökseen vaikuttavat näin ollen esimerkiksi yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, mahdollisen vientimaan olosuhteet sekä yrityksen käytössä olevat aineettomat ja aineelliset resurssit. Mitä enemmän yrityksellä on käytössään näitä resursseja, sitä nopeammin se voi kansainvälistyä tuloksekkaasti. Sosiaalinen pääoma kietoutuu myös osaksi päätöksentekoa vaikuttaen esimerkiksi vientimaan tai -tavan valintaan.

Edellisissä luvuissa kuvatut teoriamallit olivat edelleen relevantteja ja esimerkiksi Uppsalan mallin mukainen yrityksen vaiheittainen kansainvälistyminen oli selvästi havaittavissa haastatteluista. Uppsalan malli *alkuperäisessä* muodossaan ei kuitenkaan niin vahvasti tunnista sosiaalista pääomaa kansainvälistymisen alkuvaiheen tärkeäksi resurssiksi. Jos tämän tutkimuksen tuloksia ja teoreettista viitekehystä verrattaisiin syntyntymäglobaalien eli Born Global -yritysten kansainvälistymiseen, tulos ei olisi niin yllättävä. Esimerkiksi vuonna 2017 julkaistussa tutkimuksessa (Kraus, Niemand,

Angelsberger, Mas-Tur & Roig-Tierno) kerrotaan, että yrittäjän tai viennistä vastaavan henkilön sosiaalinen verkosto auttaa juuri vientimahdollisuuksien tunnistamisessa tehden vientoiminnasta dynaamista ja nopeasti etenevää. Sama tutkimus myös sitoo yhteen tietyt ominaisuudet näiden yritysten päättäjissä: valppaus huomata mahdollisuuksia ja tarttua niihin, systemaattinen mahdollisuuksien etsintä, suuri sosiaalinen verkosto ja aikaisempi kokemus vientimahdollisuuksien etsimisestä ja kansainvälisestä kaupasta. Tämä todettiin myös Westheadin (2001) resurssiperusteisen tutkimuksen tuloksissa, jota käsiteltiin teoriaosuudessa.

Evald, Klyver ja Christensen (2011) esittävätkin mielenkiintoisen kysymyksen syntymäglobaaleihin yrityksiin liitteyn: tuleeko vienti vai vientikokemus ensin näissä yrityksissä. Kraus ja muut (2017) tarkentavat tähän liittyen, että syntymäglobaali yritys on vientiorientoitunut jo *ennen* varsinaista perustamistaan. Evaldin ja muiden (2011) tutkimus korostaakin syntymäglobaaleiden yritysten perustajien ja päättäjien taustalla olevia sosiaalisia verkostoja. Tutkimus on kuitenkin osoittanut myös, että syntymäglobaaleiden yritysten vientimallit eivät ole perinteisten vaihemallien vastakohtia, vaan pikemminkin täydentävät niitä (Autio, 2005). Tutkimukset syntymäglobaaleiden yritysten kansainvälistymisestä keskittyvät kuitenkin usein vaihemallitutkimuksia enemmän löytämään vastauksia henkilö- eikä yritystasolta.

Jos nämä syntymäglobaaleita yrityksiä koskevat tutkimukset yleistetään tähän tutkimukseen ja sen viitekehykseen, huomataan hyvin niiden vaihemalleja ja resurssiperusteista kansainvälistymistä sivuava luonne. Kansainvälisen kokemuksen karttuessa eli yrityksen oppimisen kautta viennistä tulee luonnollinen osa toimintaa, kuten se on syntymäglobaaleissa yrityksissä jo perustamisvaiheessa. Tämä oli havaittavissa myös tämän tutkimuksen yrityksissä. Tutkimustuloksesta nousee kysymys, että miksi verkostot ja sosiaalinen pääoma ovat tässä ajassa nousseet niin tärkeiksi resursseiksi? Nopea vastaus olisi ehkä globalisaatio, teknologian kehittyminen ja sitä kautta helpottunut yhteydenpito ja kontaktointi. Haastatteluista kävivät kuitenkin ilmi

juuri *henkilökohtaiset suhteet*, joita ei pysty muodostamaan eikä vaalimaan pelkällä sähköisellä viestinnällä. Ne, joilla nämä suhteet olivat heikoimmat, kokivat myös selvimmin viennin haasteet. Myös Luostarinen (1979) puhuu organisaation oppimisesta kansainvälistymisprosessin edetessä. Tämä oppiminen liittyy toki myös sosiaalisiin verkostoihin, mutta tämän tutkimuksen aineisto tukee Luostarisen mallissa ehkä lähemmin konkreettista oppimista, kuten messuosaamista, logistiikkaosaamista ja markkinointia. Luostarisen vaihemalli vaikuttaa täten tämän tutkimuksen tuloksiin peilattaessa kovin tekniseltä.

Vaikka erilaiset kansainvälistymisen mallit, kuten Uppsalan malli ja Luostarisen kehitysvaihemalli, kertovat yritysten vientitoiminnan suuntautuvan juuri resurssien vuoksi perinteisesti lähellä oleviin maihin, voi yritys aloittaa viennin myös hyvin nopeasti kauaskin. Tähän vaikuttavat juuri yrityksen *sisäiset* resurssit ja niiden kautta syntynyt sosiaalinen pääoma ja sosiaaliset verkostot sekä sattuma. Eli mitä parempi sosiaalinen pääoma yrityksellä on, sitä varmemmin se pystyy tunnistamaan eteen tulevista sattumista ne mahdollisuudet, joihin kannattaa kulloinkin tarttua. Vastaavasti sosiaalisen pääoman puuttuminen hankaloittaa vientiä ja aikaa kuluu enemmän, kun pääomaa täytyy hankkia, kuten todettiin. Myös yritysten kyky havaita ja tunnistaa megatrendejä vaikuttaa niiden menestymiseen vientimarkkinoilla. Megatrendit voivat myös vauhdittaa jo aloitettua vientiä tai megatrendi voi olla syntymäglobaalin yrityksen synnyn taustalla.

6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli reliaabeli tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius tarkoittaa, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoituskin mitata eli on tutkittu sitä, mitä on luvattukin tutkia. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231.) Näitä käsitteitä on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne soveltuvat huonosti laadullisen tutkimuksen arviointiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 162-166) antavatkin laadullisen tutkimuksen oppaassaan muita mahdollisia työkaluja

luotettavuuden arviointiin. Eri henkilöt painottavat luotettavuuden arvioinnissa eri asioita, mikä myös osaltaan vaikeuttaa arviointia. Kirjoittajat kuitenkin esittävät muutamia seikkoja tarkastelun avuksi. Näitä on esitetty taulukossa 4. He kuitenkin painottavat, että tutkimusta on aina arvioitava kokonaisuutena, jolloin sen koherenssi eli sisäinen johdonmukaisuus korostuu.

Taulukko 4. Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 163-164).

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus	Mitä on tutkittu ja miksi
Tutkijan sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa	Miksi juuri tämä tutkimus on tärkeä, mitä on oletettu tutkimusta aloitettaessa, ovatko oletukset muuttuneet
Aineiston keruu	Miten aineisto on kerätty, mitä erityispiirteitä keräämiseen on liittynyt
Tutkimuksen tiedonantajat	Millä perusteella heidät valittiin, miten heidät kontaktoitiin, montako heitä oli
Tutkijan ja tiedonantajan suhde	Miten suhde toimi, lukivatko tiedonantajat kommentit ennen julkistamista ja mitä siitä mahdollisesti seurasi
Tutkimuksen kesto	Millaisella aikataululla tutkimus on tehty
Aineiston analyysi	Miten aineisto analysoitiin, miten tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin
Tutkimuksen luotettavuus	Miksi tämä tutkimus on eettisesti korkea- tasoinen ja luotettava
Tutkimuksen raportointi	Miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu

Tässä tutkimuksessa tutkimusaihe löytyi tutkimuksen tekijän omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Toisaalta tutkimustuloksille on käyttöä hetimiten tutkijan omassa työssä. Jokaisen laadukkaan tutkimuksen takana on varmasti tutkijan oma mielenkiinto aihetta kohtaan. Tutkimuskysymys muovautui lopulliseen muotoonsa analyysin jälkeen, mikä ei ole laadullisessa tutkimuksessa mitenkään tavatonta. Taustateoriana toimivat Uppsalan malli ja resurssipohjainen kansainvälistymismalli. Nämä teorialmallit valittiin, koska myös haastateltavat yritykset olivat perinteisiä. Sosiaalinen pääoma ja sosiaaliset

verkostot nousivat voimakkaasti esiin melko varhaisessa vaiheessa, ehkä hieman yllättäenkin, joten ne toimivat luontevana teoriaosan jatkona.

Aineiston keruu tapahtui reilun kolmen kuukauden aikana, mutta sen työstäminen käynnistyi jo pian ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastattelut toteutettiin yhtä luukuun ottamatta puhelimitse, mutta henkilökohtaisesti tehty haastattelu ei eronnut aineistoltaan tai laadultaan muista. Kuten metodologiassa kerrottiin, haastateltavat valikoituivat osittain sattumalta ja osittain tutkijan verkostoiden kautta. Näissäkään ns. suhde-eroissa ei käynyt ilmi mitään laadultaan poikkeavaa. Kaikki kertoivat asioista avoimesti ja rehellisesti. Toki Metsämuuronen (2008, s. 53-54) huomauttaa, että tutkijan on kysyttävä itseltään rehellisesti, onko hän ymmärtänyt aineistossa olleita pieniä vihjeitä. Laadullisen aineiston analyysi on siis myös rivien välistä lukemista. Kukaan haastatelluista ei lukenut litteroitua haastatteluaan, mutta koska litterointi tehtiin sanasta sanaan, se olisi ollut tarpeetonta. Sillä tavalla olisi voinut saada lisää tietoa, mutta aineisto oli analyysivaiheessa riittävä. Kahdelle haastateltavalle soitettiin vielä lisäkysymyksiä varten ja myös nämä haastattelut on merkitty taulukkoon 3.

Tiiviimpi aineiston analyysi tapahtui noin kahden viikon aikajaksolla. Sitä ennen aineisto oli kuitenkin jo litteroitu ja ikään kuin esivalmisteltu ja karsittu. Analyysivaiheessa on tärkeää ottaa aineistoon etäisyyttä. Kuten jo todettiin, tutkimustulokset alkoivat näkyä melko varhaisessa vaiheessa. Teemat, jotka mainittiin taulukossa kolme sarakkeessa kolme, muovautuivat ja ikään kuin avautuivat kuitenkin melko loppuvaiheessa analyysiä. Analyysi syveni lopulliseen muotoonsa vuoropuhelussa teorian kanssa. Kun arvioidaan tämän tutkimuksen eettisyyttä, voidaan ensimmäisenä miettiä tutkittavien suojaan sekä tiedonhankintaan liittyviä kysymyksiä. Taulukosta 1. on poistettu toimialaluokituksesta kahden yrityksen kohdalta tarkentava substantiivi haastateltavien suojelemiseksi. Analyysissä on pyritty suojelemaan lähteitä suorien lainausten kohdalla jättämällä yrityksen numero mainitsematta, mikäli siitä olisi voinut päätellä haastateltavasta jotain. Tutkimustulosten hyödyntäminen ei sinänsä sisällä mitään eettisesti epä-

lyttävää. Aineiston analyysin vaiheet on kerrottu siinä laajuudessa, kun ne ovat tapahtuneet.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja pohdintaa jatkotutkimuksista

Tässä tutkimuksessa keskityttiin perinteisiä aloja edustaviin pk-yrityksiin. Vaikka mukana oli syntymäglobaaleita yrityksiä, ei niiden antama viesti viennin haasteista tai menestystekijöistä erottunut merkittävästi muista. Tutkimusjoukkoon olisi voitu valita enemmänkin syntymäglobaaleita yrityksiä, jotta se, kuinka niiden vientimenestystekijät erottuvat perinteisistä yrityksistä, olisi tullut selvemmin esiin. Tämän tutkimuksen perusteella eroa ei siis löydetty, mutta otos on kapea asiaa laajemmin todistamaan. Toisaalta on todettava, että tutkimukset sosiaalisesta pääomasta yrityksen resurssina eivät erota erityyppisiä kansainvälistymispolkuja kulkeneita yrityksiä toisistaan.

Tutkimus osoitti selkeästi, että sosiaaliset verkostot ja sosiaalinen pääoma ovat yrityksen vientimenestyksen moottori tai ehkä jopa sen avain varsinkin vientiä käynnistettäessä. Tämä tieto itsessään hyödyttää toki vientiä kaavailevia yrityksiä, mutta tutkimuksessa ei selvitetty sitä, kuinka yritykset olivat pääomansa hankkineet. Jatkotutkimuksen tutkimuskysymys voisi siis olla sosiaalisen pääoman hankkiminen vientiyrityksissä. Toisen hyödyllisen tutkimusmahdollisuuden voisi tarjota vientiä tehneiden, mutta sen jo lopettaneiden yritysten tutkiminen. Tällöin löydettäisiin niitä tekijöitä, jotka ovat saaneet yrityksen luopumaan viennistä ja tästä tiedosta hyötyisivät vientiä harjoittavat.

Lähteet

- Agndal, H. & Chetty, S. (2007). The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, 41(11-12), 1149-1474.
<https://doi.org/10.1108/03090560710821251>
- Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O. & Piantoni, M. (2017). International Market Entry: How Do Small and Medium-Sized Enterprises Make Decisions? *Journal of International Marketing*, 25(1), 1-21.
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002). *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita Prima.
- Alonso, A.D. & O'Brien, S. (2017). Family firms' management decision to export / not to export: a resource-based view. *Journal of Advances in Management Research*, 14(3), 270-287.
<https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2016-0053>
- Ahokangas, P. (1998). *Internationalisation and Resources. An Analysis of Processes in Nordic SMEs*. Vaasa: Acta Wasaensia.
- Andersson, S. (2000). The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 63-92.
<https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>
- Anderson, M. A. & Goldsmith, A. H. (1994). Economic and Psychological Theories of Forecast Bias and learning: Evidence from U.S. Business Managers' Forecasts. *Eastern Economic Journal*, 20(4), 413-427.

Bansal, P. & Corley, K. (2011). The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the diversity of Qualitative Methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60262792>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

<https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>

Barney, J. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4th edition. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education.

Bazerman, M.H. & Chugh, D. (2006). Decision without Blinders. *Harvard Business Review*, 84(1), 88-97.

Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.

<https://doi.org/10.1108/03090569510097556>

Belso-Martinez, J.A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(3), 207-226.

<https://doi.org/10.1080/08985620600565409>

Blythe, J. (2002). Using trade fairs in key account management. *Industrial Marketing management*, 31(7), 627-635.

[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00183-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00183-9)

Boddy, C.R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432.

<https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>

Buchanan, L. & O'Connel, A. (2006). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, 84(1), 32-41.

Camerer, C. F., Loewenstein, G. & Rabin, M. (2011). *Advances in behavioral economics*. Princeton University Press.

Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.

Cavusgil, S. T. (1994). A quiet revolution in Australian exporters. *Marketing News*, 28(11), 18-21.

Chetty, S. & Agndal, H. (2007). Social Capital and Its Influence on Changes in Internationalization Mode Among Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1-29.

<https://doi.org/10.1509/jimk.15.1.001>

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 21(1), 5-27.

<https://doi.org/10.1177/0266242603021001719>

- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
<https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Chetty, S., Ojala, A. & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European journal of marketing*. 49 (9/10), 1436-1459.
<https://doi.org/10.1108/EJM-11-2013-0630>
- Churchman, C. W. (1968). *The System Approach*. New York: Dell.
- Ciravegna, L., Kundu, S.K., Kuivalainen, O. & Lopez, L.E. (2018). The timing of internationalization – Drivers and outcomes. *Journal of Business Research*, 105(8), 322-332.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.006>
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. & Woo, C.Y. (1994). Initial human and financial capital predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2019). *Ulkomaankauppa*. Noudettu 2019-10-07 osoitteesta
<https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>

Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. London; Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Evald, M., Klyver, K. & Christensen, P. The effect of human capital, social capital, and perceptual values on nascent entrepreneurs' export intentions. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(1), 1-19.

10.1007/s10843-010-0069-3

Finnvera Oyj (2001). *Kansainvälistyvä yritys 1. Kansainvälistymisen aloittaminen*. Työkirja.

Finnvera Oyj (2001). *Kansainvälistyvä yritys 2. Kansainvälistymisen aloittaminen*. Työkirja.

Garvin, D. A. & Roberto, M.A. (2001). What you don't know about making decisions. *Harvard Business Review*, 79(8), 108-116.

Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

<https://doi.org/10.2307/41166664>

- Guercini, S., La Rocca, A., Runfola, A. & Snehota, I. (2015). Heuristics in customer supplier interaction. *Industrial Marketing Management*, 48, 26-37.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.008>
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Hilmerson, M. & Johanson, M. (2016). Speed of SME Internationalization and Performance. *Management International Review*, 56(1), 67-94.
<https://doi.org/10.1007/s11575-015-0257-4>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hite, J.M. & Hesterly, W.S. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*. 22(3), 275-286.
<https://doi.org/10.1002/smj.156>
- Hitt, M. A. Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic Management Competitiveness and Globalisation*. South-Western College Publishing.
- Hukkinen, Janne (2010). *Vinkkejä hyvään graduun*. Noudettu 2019-08-28 osoitteesta
<https://blogs.helsinki.fi/jahukkin/files/2010/08/tutseS09ympsiJH.pdf> 8
- Hutchinson, K., Quinn, B. & Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalization of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 13(4), 513-534.
<https://doi.org/10.1108/14626000610705723>

Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. & Volberda, H. W. (2007). The role of path dependency and managerial intentionality: A perspective on international business research. *Journal of international business studies*, 38(7), 1055-1068.

[https://doi.org/ 10.1057/palgrave.jibs.8400326](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400326)

Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2006). Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process Modell: A Note on the Uppsala Internationalisation Process Model. *Management International Review*, 46(2), 165-178.

[https://doi.org/ 10.1007/s11575-006-0043-4](https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4)

Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process mode revisited - from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business studies*, 40(9), 1411 -1431.

[https://doi.org/ 10.1057/jibs.2009.24](https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24)

Johanson J. & Wiedersheim-Paul F. (1975). *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*. Teoksessa Buckley P. J. & Ghauri P. N. (toim.) *The Internationalization of The Firm: A Reader*. Toinen painos. Cengage Learning EMEA, Padstow, 27-42.

Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgment and Choice. *American Psychologist*, 58(9), 697-720.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>

Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.

<https://doi.org/10.1037/a0016755>

Keskuskauppakamari (2017). *Tulevaisuutta rakentamassa – Yritykset työllistävät 1,9 miljoonaa henkilöä ympäri Suomea*. Noudettu 2019-11-07 osoitteesta

<https://yritykset-suomenrakentajina.fi/tulevaisuutta-rakentamassa-yritykset-tyollistavat-19-miljoonaa-henkiloa-ympari-suomea/>

Kontinen, T. & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496 -518.

Koivumäki J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kraus, S., Niemand, T., Angelsberger, M., Mas-Tur, A. & Roig-Tierno, N. Antecedents of International Opportunity Recognition in Born Global Firms. *Journal of Promotion Management*, 23(3), 386-406.

<https://dx.doi.org/10.1080/10496491.2017.1294869>

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S. & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465.

<https://doi.org/10.1108/02651331211260331>

Larimo, J., Parkkonen, V. & Tuomala, M. (1998). *Vientimarkkinointi*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Leana, C. R. & van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202136>
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm*. Doctoral thesis. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Luostarinen, R. (1994). *Internationalization of Finnish firms and their response to global challenges*. Helsinki: WIDER.
- Luostarinen, R. & Gabrielsson, M. (2004). *Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Metsämuuronen, Jari (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp Ky.
- Miller, C. C. & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century? *The Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
<https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Nisula, S. (2019, 16. toukokuuta). *Mitä ovat megatrendit ja miksi niistä tulisi välittää*. Noudettu 2019-09-09 osoitteesta
<https://www.sofigate.com/insight/miten-megatrendit-vaikuttavat-sinun-bisnekseesi-nama-perusasiat-jokaisen-yrityksen-pitaisi-ymmartaa/>

- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rubin, P.H. (1973). The Expansion of Firms. *Journal of Political Economy*, 81(4), 936-949.
<https://doi.org/10.1086/260089>
- Sandberg, S. (2013). Emerging market entry node pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 30(2), 106-129.
<https://doi.org/10.1108/02651331311314547>
- Sarmiento, M., Simões, C. & Farhangmehr, M. (2015). Applying a relationship marketing perspective to BtoB trade fairs: The role of socialization episodes. *Industrial Marketing management*, 44, 131-141.
- Schweizer, R., Vahlne, J. E. & Johanson, J. 2010. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.
<https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
- Simon, H.A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Sirmon, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385695>

Sitra. (2017). Megatrendit 2017. Noudettu 2019-09-09 osoitteesta
<https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#mista-on-kyse>

Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
<https://doi.org/10.2307/41165943>

Tilastokeskus. (2019). *PK-yritys*. Noudettu 2019-08-08 osoitteesta
https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirma Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1974a). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Törmänen, Eeva (2017, 25. toukokuuta). *Hitaasti etenevä ”Uppsalan malli” saa kritiikkiä – yritys voi kansainvälistyä myös nopeasti ja heti*. Noudettu 2019-06-07 osoitteesta
<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/hitaasti-eteneva-uppsalan-malli-saa-kritiikkia-yritys-voi-kansainvalistya-mynos-nopeasti-ja-heti/54c357a9-88bf-3f56-b230-f2c43cfef23f>

- Vahlne, J. & Johanson, J. (2002). *New Technology, New Companies, New Business Environments and New Internationalisation Processes?* Teoksessa Havila V., Frosgren M. & Håkansson H. (toim.) *Critical Perspectives on Internationalisation*. Ensimmäinen painos. Elsevier Science LTD, Oxford, 209-227.
- Vahlne, J. & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
<https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vidulich, A.M., Wickens, C.D., Tsang, P.S. & Flach, J.M. (2010). *Information Processing in Aviation.*, teoksessa *Human Factors in Aviation*. Academic Press.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374518-7.00007-9>
- Vilkko-Riihelä, A. (1999). *Psyyke – Psykologian käsikirja*. Helsinki: WSOY.
- Virallinen lehti nro L 124, 20/05/2003 s. 0036 – 0041 Noudettu 2019-05-08 osoitteesta
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003H0361&from=FI>
- Welch, C. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting process (back) In: Research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2-23.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12006>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4)
- Wilson, E. & Vlosky, R. (1997). Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. *Journal of Business Research*, 39(1), 59-70.
- Zahra, S.A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400118>
- Zahra, S.A., Korri, J. & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International business review*, 14(2), 129 -146.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304.
[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00061-0](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00061-0)

Liitteet

Liite 1.

Teemahaastattelun tukisanalista

Taustatiedot

- yrityksen nimi ja omistussuhteet
- perustamisvuosi
- historia
- henkilöstön määrä
- liikevaihto

Kilpailutekijät

- kilpailijat ja niistä erottuminen
- asiakkaat
- brändi
- markkinastrategia

Kansainvälistyminen

- syyt
- milloin
- päätöksen muodostuminen
- kohdemaat ja niiden valinta
- viennin eteneminen
- resurssit ja taloudelliset vaikutukset
- vientiselvitykset
- tulevaisuus
- yllätykset
- terveiset